

**MENGEVALUASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI  
TENAGA KEPENDIDIKAN  
DI UNIVERSITAS PADJADJARAN**

oleh :  
**Rina Mariana**



**DIREKTORAT SUMBER DAYA MANUSIA  
UNIVERSITAS PADJADJARAN  
2019**

**PUCAT**

**TBC**

**GINJAL**

**PENYAKIT  
PNS**

**KRAM**

**MABOK**

**ASMA**



TBC :Tidak Bisa Computer



Pucat : Pulang CepAT



Kram : Kurang tRAMpil



Ginjal : Gaji Naik tapi kerja Lambat



Asma : ASal MAsuk



Mabok: keseringan MAin facebook



ilmumanajemenindustri.com

# Pendahuluan



- Pesatnya teknologi informasi dan komunikasi → Digitalisasi
- Perubahan cepat, kondisi unpredictable
- Kuat vs Lemah → cepat vs lambat



- SDM : comfort zone → rutinitas → common business → fast learner
- Organisasi : kepuasan kerja pegawai yang berorientasi pada peningkatan kompetensi → solusi untuk understaff



- Otonomi luas → pengelolaan lebih efektif
- Merespon tantangan menjadi peluang
- Penataan organisasi → Penguatan kompetensi SDM → Perubahan pola karir



- Dampak → perubahan kepemimpinan, cara kerja, sistem penilaian, pengembangan karir
- Mandiri, kreatif, inovatif, jalur karir mandiri
- Hilangnya jabatan struktural : Garis organisasi lebih vertikal



- Perubahan → kondisi baru → Ketidakpastian
- Insecure → Kepuasan kerja pada masa transisi
- Evaluasi → perencanaan, monev program pengembangan SDM → strategi peningkatan kompetensi



- Davis and Newstorm (1995:105), ketidakpuasan kerja diyakini menjadi pemicu timbulnya indikasi dari rusaknya kondisi dalam sebuah organisasi.
- Gejala : keluhan, rendahnya prestasi, rendahnya kualitas produk, masalah disipliner, demotivasi

# KERANGKA TEORITIS

## Kepuasan Kerja

Suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dan karakteristik-karakteristiknya.

**Robins and Judge, 2015**

## Kompetensi

Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.

**(Permenpan Nomor 38 tahun 2017)**

## Kepuasan Kerja dan Peningkatan Kompetensi

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja cenderung mempunyai tingkat kinerja tugas k=lebih tinggi, citizen behavior lebih tinggi dan tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah (**Colquitt at al (2015) dalam Wibowo**)

→ Termotivasi untuk terus meningkatkan kompetensinya →

## Indikator Kepuasan Kerja

JDI (Schermerson, Jr, et al)

1. Pekerjaan itu Sendiri
2. Kualitas Pengawasan
3. Hubungan dengan Rekan kerja
4. Peluang Promosi
5. Imbalan

# Teori dan Konsep Kepuasan Kerja dalam hubungannya dengan Peningkatan Kompetensi

1

Tampubolon :

Jika informasi akan prosedur kerja tidak jelas, maka koordinasi tidak akan berjalan baik sehingga → tidak tumbuh rasa interest dan growth → memudahkan semangat peningkatan kompetensi

2

Dengan memberikan kebebasan dalam melakukan cara/metode sendiri yang paling efisien maka pegawai akan terpacu untuk menguatkan kompetensinya agar dapat bekerja mandiri (Teori Motivasi Y; Mc Gregor)

3

Robbins dan Judge (2015:212) : para anggota tim yang efektif (memiliki kompetensi) saling mempercayai satu sama lain sehingga memfasilitasi kerja sama, menurunkan kebutuhan untuk memonitor perilaku satu sama lain, dan mengikat para anggota

4

Kurang informasi → Tekanan kerja → mengurangi keinginan tumbuh (*growth*) → tidak memiliki harapan karir (peluang promosi) → mengabaikan penguatan kompetensi

5

Simanjuntak, et al (2017)  
Sistem penilaian prestasi kerja yang transparans memacu tampilnya performa terbaik → yakin kinerjanya dihargai → mencari ilmu untuk peningkatan kompetensi agar meningkat kinerjanya

6

Karyawan yang terdorong secara intrinsik (puas) → menyenangkan pekerjaan → kreatifitas dan inovasinya meningkat → selalu merasa perlu untuk terus mengupgrade kompetensinya



**Pendekatan Deskriptif Kuantitatif** : pendekatan sistematis untuk menelaah perilaku manusia, populasi besar; data statistic untuk generalisasi

**Populasi** : 1661 yang berstatus **PNS**

**Sampel** : 325 orang dari seluruh 30 unit kerja

**Teknik Pengumpulan Data** : Studi Kepustakaan, Penelitian Lapangan, wawancara

**Instrumen Utama** : **Kuesioner (angket)** 24 item pernyataan

**Teknik Penskoran dan Transformasi Data** : Semantik Diferensial, dengan skala 1-5

**Teknik Analisis Data** : Analisis Deskriptif

## Hasil Penelitian

Nilai Rata-rata Pernyataan dan Interpretasinya  
dalam Indikator Pekerjaan Itu Sendiri

Pernyataan	Nilai Rata-rata	Interpretasi
1	3,74	Pada umumnya tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran memiliki peranan yang cukup besar dalam pencapaian target unit kerja
2	3,80	Pada umumnya tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran cukup bangga akan tugas pokok dan fungsi yang diembannya saat ini
3	3,34	Pada umumnya peluang untuk meraih posisi yang lebih baik dalam pekerjaan berdasarkan tupoksi yang diemban saat ini oleh tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran kurang cukup tinggi
4	3,24	Pada umumnya tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran kurang banyak memiliki kesempatan untuk diikutsertakan dalam berbagai jenis pelatihan
5	3,73	Pada umumnya pelatihan yang diberikan kepada tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran cukup banyak memberikan manfaat dalam mendukung tugasnya sehari-hari.
6	3,57	Pada umumnya tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran memiliki cukup banyak kebebasan dalam melakukan cara (metode) sendiri yang dianggap dapat menjadikan pekerjaan lebih efektif

## Hasil Penelitian

**TABEL 3**  
**Nilai Rata-rata Pernyataan dan Interpretasinya**  
**dalam Indikator Kualitas Pengawasan**

Pernyataan	Nilai Rata-rata	Interpretasi
1	3,58	Pada umumnya pimpinan di lingkungan Universitas Padjadjaran memiliki kemampuan yang cukup baik dalam membantu menyelesaikan masalah kerja yang dihadapi tenaga kependidikan yang berada di bawah unit kerjanya
2	3,38	Pada umumnya pimpinan di lingkungan Universitas Padjadjaran memberikan solusi yang cukup sesuai untuk masalah kerja yang dihadapi tenaga kependidikan yang berada di bawah unit kerjanya
3	3,38	Pada umumnya pimpinan di lingkungan Universitas Padjadjaran cukup memberikan kesediaan untuk membimbing dalam pelaksanaan tugas kerja
4	3,11	Pada umumnya pimpinan di lingkungan Universitas Padjadjaran kurang banyak memiliki waktu untuk membimbing tenaga kependidikan yang berada di bawah unit kerjanya dalam pelaksanaan tugas kerja
5	3,15	Pada umumnya pimpinan di lingkungan Universitas Padjadjaran cukup melakukan kontrol terhadap tugas kerja yang dilaksanakan tenaga kependidikan di bawah unit kerjanya.
6	3,37	Pada umumnya pimpinan di lingkungan Universitas Padjadjaran cukup melindungi tenaga kependidikan di bawah unit kerjanya agar terhindar dari masalah yang timbul akibat tugas kerja

## Hasil Penelitian

### Nilai Rata-rata Pernyataan dan Interpretasinya dalam Indikator Hubungan dengan Rekan Kerja

Pernyataan	Nilai Rata-rata	Interpretasi
1	3,94	Pada umumnya tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran saling memberikan bantuan dalam pelaksanaan tugas kerja
2	3,90	Pada umumnya tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran memiliki hubungan yang cukup akrab antara satu sama lain
3	3,80	Pada umumnya tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran saling menghargai atas hasil kerja rekannya.
4	3,76	Pada umumnya tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran peduli terhadap permasalahan kerja yang dihadapi oleh rekannya.

## Hasil Penelitian

Nilai Rata-rata Pernyataan dan Interpretasinya dalam Indikator Peluang Promosi

Pernyataan	Nilai Rata-rata	Interpretasi
1	2,94	Pada umumnya Universitas Padjadjaran memiliki kebijakan/prosedur yang cenderung cukup baik dalam pemberian promosi jabatan kepada tenaga kependidikan.
2	2,70	Pada umumnya prosedur penilaian atas kompetensi dalam promosi jabatan tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran dilakukan dengan cukup baik.
3	2,91	Pada umumnya intensitas/periode waktu pemberian promosi jabatan bagi tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran kurang cukup menentu.
4	2,64	Pada umumnya kebijakan dalam pemberian promosi jabatan tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran cenderung sedikit tertutup.

## Hasil Penelitian

Nilai Rata-rata Pernyataan dan Interpretasinya dalam Bayaran

Pernyataan	Nilai Rata-rata	Interpretasi
1	3,18	Pada umumnya tunjangan kinerja yang diterima oleh tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran sudah cukup sesuai dengan harapannya.
2	3,09	Pada umumnya tunjangan kinerja yang diterima oleh tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran sudah cukup sesuai dengan beban kerjanya
3	3,09	Pada umumnya tunjangan kinerja yang diterima oleh tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran sudah cukup sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.
4	2,91	Pada umumnya tunjangan kinerja yang diterima oleh tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran cenderung cukup adil jika dibandingkan dengan besaran tunjangan kinerja yang diterima oleh rekannya.

**Nilai Rata-rata  
Gabungan  
Kepuasan Kerja  
Tenaga Kependidikan  
di Universitas  
Padjadjaran : 3,34**

**dinilai cukup baik  
menuju baik**

**Pekerjaan itu  
Sendiri  
3,57**

**Kualitas  
Pengawasan  
3,33**

**Hubungan  
dengan Rekan  
Sekerja  
3,85**

**Promosi  
Jabatan  
2,79**

**Imbalan  
3,06**

# Telaah Evaluasi Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di Universitas Padjadjaran

## Pekerjaan itu Sendiri

Tendik cukup bangga dengan tupoksinya (I, R), namun merasa masih kurang diikutsertakan dalam berbagai jenis pelatihan

## Kualitas Pengawasan

Pimpinan memiliki kemampuan yang cukup dalam membantu masalah kerja Tendik (technical help), namun ada kecenderungan kurang tersedianya waktu Pimpinan untuk membimbing pelaksanaan kerja (social support)

## Hubungan dengan Rekan Sekerja

Tendik saling membantu dalam permasalahan kerja. (social humanity, respect), namun tingkat empati belum optimal di luar permasalahan kerja

## Peluang Promosi

Peluang promosi : Kebijakan/prosedur pemberian promosi jabatan (chance for further advancement) dan Tingkat keterbukaan dalam pemberian promosi jabatan tenaga belum mencapai baik

## Bayaran

Bayaran : Besaran Tunjangan sesuai dengan harapannya (adequacy of pay), namun Kurang puas jika dibandingkan dengan yang diterima oleh rekannya

## Informasi Tambahan

- kesulitan dalam mendapatkan angka kum karena penempatan unit kerja yang tidak sesuai
- kurang kompetensi sehingga kesulitan dalam mengimplementasikan tupoksi menjadi perolehan angka kredit
- perubahan kebijakan dari instansi pembina

# Dasar dalam Peningkatan Kompetensi Tenaga Kependidikan Unpad

Menpan

SMART ASN berbasis sistem Merit : didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar

Program Strategis terkait Kebijakan SDM (khususnya Tendik)

Peningkatan Kualitas SDM yang berkarakter RESPECT.  
Indikator Kinerja Program :  
Persentase Tenaga Kependidikan yang memiliki sertifikasi kompetensi

Kemristekdikti

Perencanaan, Pengadaan, Profesionalisme (1)sertifikasi kompetensi,(2)penguatan jabfung, (3)mutasi rotasi sesuai kompetensi, (4)capacity building, (5) peningkatan jenjang pendidikan formal, (6) diklat berbasis gap kompetensi individu dan jabatannya, (7) nternship, coaching dan counseling, (8) pengkuran kinerja individu dan disiplin, (9) peningkatan kesejahteraan berbasis kinerja)

Program Strategis tahap 2 2015-2019

- 2016 : Perkuatan Kebijakan di bidang adm. Kepegawaian, Peningkatan Proses Adm. Kepegawaian, Penerapan TI untuk Adm. SDM
- 2017 : Peningkatan Profesionalisme Tendik
- 2018 : Percepatan proses alih fungsi Tendik ke Jabfung melalui sertifikasi dan diklat jabfung
- 2019 : Peningkatan Tendik Jabfung berbasis kinerja

UNPAD

RPJP :  
2015-2019 : Menjadi Universitas riset dan berdaya saing regional

Sasaran dan Rencana Kerja

- Percepatan proses alih fungsi tenaga kependidikan ke JFT
- Perluasan akses dukungan bagi tenaga kependidikan dalam mengembangkan keilmuan jabatan fungsionalnya melalui diklat, penelitian dan publikasi.
- Perluasan Tugas dan Fungsi Jabatan Fungsional
- Pengembangan Sistem Smart KKI
- Pengembangan Sistem Smart Log Book

## Tendik JFT dengan Penetapan SK Instansi Pembina

Tabel 4.2. Laporan Capaian IKP dan IKK Tenaga Kependidikan 2017

IKK	2017	
	Target	Realisasi
<b>Jumlah Tendik Bersertifikat (Fungsional dan keahlian)</b>	25	
Arsiparis		23
Pustakawan		39
PLP		133
Analisis Kepegawaian		8
Pranata Komputer		3
PBJ		11
Perawat		19
Pranata Humas		12

■ 248

NO	Nama Jabatan	Jumlah
1	Analisis Kepegawaian	7
2	Arsiparis	171
3	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa	11
4	Pengembang Teknologi Pembelajaran	7
5	Perawat	16
6	Perawat Gigi	5
7	Pranata Humas	36
8	Pranata Komputer	3
9	Pranata Laboran Pendidikan	100
10	Pustakawan	117
<b>Total</b>		465

Direktorat SDM, Juli 2019

## Pelatihan Internal bagi Tendik Unpad selama Tahun 2018

### Implementasi Strategi Unpad

No	Nama Pelatihan
1	Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Pustakawan Ahli Muda
2	Human Resources Challenges
3	Pelatihan Pengelolaan Dasar Perpustakaan bagi Pustakawan (inpassing)
4	Bimbingan Teknis Penyusunan dan Penilaian Sasaran Kinerja Jabatan Fungsional Arsiparis
5	Workshop Video Documentary & Document Cloud
6	Training Building Intranet Portal with Sharepoint & Presentation Media Using Microsoft Sway
7	Capacity Building for The Next Leader
8	FGD Aktualisasi Arsiparis Unpad dalam Pengembangan Kearsipan Perguruan Tinggi
9	Studi Banding, Short Course dan Kunjungan Lapangan UMY
10	Pelatihan Strategy to Deep Dive Into Digital Economic "when digital transform everything..."
11	Bimbingan Teknis Pembuatan Slide Presentasi dan Penulisan Makalah

12	Bimbingan Teknis Dasar Pengelolaan Jaringan Teknologi Informasi bagi Tenaga Kependidikan di Lingkungan Universitas Padjadjaran
13	Bimbingan Teknis Dasar Kehumasan bagi Pranata Humas di lingkungan Universitas Padjadjaran
14	Bimbingan Teknis Dasar Manajemen Perpustakaan bagi Pustakawan di lingkungan Universitas Padjadjaran
15	Bimbingan Teknis SDM Kearsipan Batch I
16	Bimbingan Teknis SDM Kearsipan Batch II
17	Bimbingan Teknis SDM Kearsipan Batch III
18	Bimbingan Teknis SDM Kearsipan Batch IV
19	Bimbingan Teknis Penilaian dan Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian
20	Training Microsoft Office 2016
21	Bimbingan Teknis Penilaian Angka Kredit Dosen bagi Operator dan Staf Kepegawaian Fakultas di Lingkungan Unpad
22	Pelatihan Pengembangan Diri dan Workshop Memfasilitasi Seminar Batch 1 di Lingkungan Unpad

### Profil Tendik Unpad berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	S2	138
2	S1	628
3	Profesi	14
4	D-IV	7
5	D-III	254
6	D-II	2
7	D-I	10
8	SLTA	964
9	SLTP	52
10	SD	35
<b>Total</b>		<b>2104</b>

- Masih terdapat Tendik dengan jenjang pendidikan yang tidak dapat memenuhi persyaratan untuk menduduki JFT
- Diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan pendidikan dalam rangka pembinaan karirnya serta menguatkan kompetensi yang dimilikinya

No	Status Studi Lanjut	Jumlah
1	Tugas Belajar	23
2	Ijin Belajar	104
<b>Total</b>		<b>127</b>

No	Peningkatan Pendidikan ke	Jumlah
1	SMP	5
2	SMA	8
3	D3	2
4	S1	7
5	S2	22
<b>Total</b>		<b>44</b>

**Implementasi Strategi Peningkatan Kompetensi Tendik Unpad dalam Program Kerja**

Alih Status JFU ke JFT dengan inpassing untuk percepatan

Pengadaan pelatihan berbasis kebutuhan

Studi Lanjut bagi Tenaga Kependidikan

Program Hibah Riset : RTKU (Riset Tenaga Kependidikan Unpad)

Pelatihan berbasis e-learning (Uneeq)

Pemutakhiran kebijakan dan prosedur pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan kontrak dan realisasi kerja

Penetapan koordinator JFT di level universitas sebagai saluran konsultasi bangrir JFT

Pendampingan kerja antar staf (job enrichment)

Sosialisasi intensif pembinaan karir dengan narasumber dari dalam dan luar Unpad

## SIMPULAN

- Tingkat kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas padjajaran berada pada tingkatan yang cukup baik menuju baik
- Susunan nilai indikator pembentuk kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran jika diurutkan dari indikator yang memiliki nilai tertinggi sampai dengan nilai terendah, yaitu (1) Hubungan dengan Rekan Sekerja; (2) Pekerjaan itu Sendiri; (3) Kualitas Pengawasan (4) Bayaran; dan (5) Peluang promosi
- Universitas Padjadjaran telah mengembangkan beberapa strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi Tenaga Kependidikan yang hampir kesemuanya telah diimplementasikan, kecuali untuk program pendampingan yang baru dimulai pada Direktorat SDM

# SARAN

Menguatkan literasi data penyelenggaraan pelatihan dan bimtek (internal maupun eksternal) agar pemerataan pelatihan dapat dirasakan oleh Tendik di semua unit kerja, kemudian menyusun kurikulum pelatihan yang tepat (kebermanfaatannya dirasakan dalam pelaksanaan tupoksi)

Memberdayakan peran Sekdit dan Manajer dalam proses membangun pengetahuan secara terus menerus (knowledge creation) yang diciptakan dalam setiap unit kerja agar Tendik senantiasa mengetahui berbagai perkembangan dan perubahan baik internal maupun eksternal organisasi

Membuat program *knowledge sharing* antar staf dalam satu unit lintas unit kerja, maupun dengan pihak lain secara periodik dalam bentuk rapat internal, diskusi kelompok (FGD) atau seminarseminar → (Dasi Akbar : DApatkan, Slmpn, mudahkan untuk diAKses, seBARkan)

Melakukan Analisis Jabatan yang komprehensif sebagai bahan untuk menyusun kebijakan pemetaan karir Tendik yang berbasis pada kompetensi dan melakukan fit dan proper test dalam setiap pengangkatan jabatan strategis Tendik, kemudian dijadikan pedoman yang dapat diakses oleh setiap orang

Penyempurnaan prosedur tunkin dengan mendesain ulang uraian jabatan yang sesuai dengan penetapan JFT masing-masing tenaga kependidikan (tujuan, aturan, instruksi → motivasional → konkwensi → mendorong perilaku peningkatan kompetensi)



Terima  
Kasih