

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang telah berubah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) dalam rangka mengikuti program perubahan pemerintah guna untuk meningkatkan kualitas di bidang pendidikan Indonesia ialah Universitas Diponegoro (Undip) Semarang. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 52 tahun 2015 tentang Statuta Universitas Diponegoro, merupakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) yang pelaksanaan tugasnya yaitu sebagai pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi (Ristekdikti, 2015).

Undip sebagai perguruan tinggi negeri dengan status badan hukum, dalam pengelolaan keuangannya, selain mendapatkan subsidi pendidikan berupa Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN) yang dianggarkan dari APBN, PTN BH juga dimungkinkan untuk memperoleh dana dari masyarakat. Menurut peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2013 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, penerimaan yang berasal dari masyarakat bukan merupakan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Diharapkan, dengan pengelolaan keuangan yang lebih fleksibel, PTN BH dapat lebih meningkatkan mutu Thridharma Perguruan Tinggi yang menjadi kewajiban setiap perguruan tinggi (Ristekdikti, 2013).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 52 Tahun 2015, Undip memiliki kewajiban yang harus dimiliki sebagai PTN BH, yaitu memenuhi kriteria sebagai PTN BH sesuai dengan perjanjian, melakukan penganggaran dan pendanaan secara akuntabel dan transparan, memperbaiki pengelolaan kampus di bidang akademik dan non-akademik demi meningkatkan mutu pendidikan mahasiswa, serta merealisasikan visi, misi dan tujuan Undip. Untuk dapat menjalankan kewajiban-kewajiban tersebut, tentunya tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia yang berkualitas dan handal. Salah satu sumber daya manusia tersebut ialah tenaga kependidikan (Ristekdikti, 2015).

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi, yang terdiri dari pustakawan, tenaga administrasi, laboran dan teknisi, serta pranata teknik informasi (UU No. 12 tahun 2012). Tugas-tugas yang diemban oleh tenaga kependidikan ialah bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (UU No. 20 tahun 2003). Termasuk di dalamnya tenaga kependidikan di unit biro dan unit lembaga Undip.

Berdasarkan tugas-tugas tenaga kependidikan di atas dapat dilihat bahwa tenaga kependidikan merupakan elemen penting yang tidak boleh diabaikan karena berperan dalam mendukung perkembangan di Undip Semarang. Oleh sebab itu penting bagi Undip untuk dapat memaksimalkan produktivitas atau kinerja tenaga

kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, salah satunya dengan cara meningkatkan kepuasan kerja (Juniantara, 2015).

Berubahnya status Undip menjadi PTN BH tentunya membutuhkan kesiapan untuk berubah di kalangan tenaga kependidikan di unit biro dan unit lembaga Undip. Dimana setiap tenaga kependidikan akan memiliki pandangan dan penilaian yang berbeda-beda mengenai perubahan-perubahan yang akan dilakukan. Pandangan dan penilaian tenaga kependidikan tersebut akan memunculkan suatu sikap berkenaan dengan perubahan yang terjadi, baik itu akan menghasilkan sikap puas dalam bekerja ataupun sebaliknya akan semakin rendahnya tingkat kepuasan pada tenaga kependidikan di unit biro dan unit lembaga Undip. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Halgrimsson (2008) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran dalam menghadapi kesiapan untuk berubah, dimana kesiapan untuk berubah akan meningkat ketika tingkat kepuasan kerja meningkat.

Luthans (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaannya menyediakan hal-hal yang dinilai penting. Menurut Kinicki dan Fugate (2016) kepuasan kerja adalah respon emosional atau afektif terhadap berbagai aspek dalam sebuah pekerjaan. Kepuasan dalam bekerja penting menjadi fokus perhatian suatu organisasi karena akan mendorong karyawan untuk memiliki loyalitas terhadap pekerjaannya. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Waqas dkk (2014) yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif dan kuat antara kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja. Lebih dari separuh loyalitas pekerjaan adalah karena tingkat kepuasan kerja. Hasil penelitian lain yang dilakukan

oleh Eslami dan Gharakhani (2012) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan memiliki dampak yang positif terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian Indy dan Handoyo (2013) juga menjelaskan bahwa semakin karyawan puas terhadap pekerjaannya, maka semakin meningkat motivasinya dalam bekerja.

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan beberapa manfaat dari kepuasan kerja, yaitu individu dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi akan memiliki kinerja yang lebih baik, meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta meningkatkan kepuasan hidup. Sedangkan ketika seorang karyawan merasa tidak puas maka karyawan akan mengungkapkannya ke dalam berbagai macam cara, yaitu karyawan dapat mengeluh, membangkang, dan menghindar dari tanggung jawab (Hollingwoorth dalam Waluyo, 2013).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dilihat bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Sutikno (2015) pada 60 PNS tenaga kependidikan yang bekerja di Unnes menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Penelitian tersebut didukung oleh Syanputri (2009) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja tenaga kependidikan, dimana setiap kenaikan satu persen kepuasan kerja tenaga kependidikan akan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sebesar 83%. Besarnya pengaruh

kepuasan kerja tersebut dikarenakan tenaga kependidikan menilai bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhadi (2007); Hendarto (2013); dan Anggraini (2014) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, kepuasan hidup, dan komitmen organisasi terhadap tenaga kependidikan dan pegawai PNS. Hasil penelitian Indrawati (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan. Ketika konsumen internal (karyawan) merasa bahagia/senang dan puas dalam bekerja, mereka akan memperlakukan konsumen eksternal dengan baik.

Berdasarkan hasil penggalan data awal yang dilakukan, ditemukan bahwa banyak tenaga kependidikan yang bertahan untuk bekerja di unit biro dan unit lembaga Undip dalam jangka waktu yang panjang meskipun banyaknya tanggungjawab yang dimiliki, terlebih pada era PTN BH. Berubahnya status Undip menjadi PTN BH ikut berdampak pada hak dan kewajiban yang melekat pada tenaga kependidikan, dimana salah satunya ialah adanya penambahan tuntutan-tuntutan pekerjaan yang harus dilaksanakan yaitu, mempertahankan status terakreditasi dan peringkat terakreditasi unggul, baik perguruan tinggi maupun 80% dari program studi yang diselenggarakan; relevansi antara visi, misi, dan tujuan dengan Standar Pendidikan Tinggi yang terdiri atas Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi; hasil publikasi internasional dan/atau hak kekayaan intelektual; prestasi akademik mahasiswa untuk memperoleh peringkat pertama dalam

kompetisi tingkat nasional dan internasional; prestasi PTN dalam turut serta di kegiatan-kegiatan pemerintah maupun pemerintah daerah; dan prestasi PTN dalam turut serta di kegiatan-kegiatan di dunia usaha dan industri (Ristekdikti, 2014).

Besarnya tanggungjawab yang di emban tersebut namun tidak menurunkan semangat kerja para tenaga kependidikan untuk tetap melaksanakan tanggung jawab yang dimiliki dengan baik. Semangat kerja tersebut dilatarbelakangi oleh lingkungan kerja yang mendukung tenaga kependidikan dalam melakukan pekerjaannya, seperti adanya dukungan dari atasan dan sesama rekan kerja yang saling membantu dan memberikan motivasi. Hasil wawancara yang dilakukan kepada dua orang tenaga kependidikan di bagian kepegawaian dan bagian keuangan menjelaskan bahwa terdapat peningkatan kepuasan finansial maupun non-finansial setelah Undip berubah menjadi PTN BH, antara lain adanya peningkatan tunjangan dan juga peningkatan fasilitas-fasilitas yang semakin membaik. Selain itu, tenaga kependidikan di bagian keuangan juga menjelaskan bahwa adanya rasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukannya saat ini, sehingga membuatnya mampu bertahan selama sepuluh tahun bekerja di unit biro bagian keuangan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa adanya kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Santoso (2015) menemukan bahwa kompensasi finansial dan non-finansial memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja

Menurut Kinicki dan Fugate (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*) yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya, memenuhi harapan (*met expectations*) yaitu pemenuhan

harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya, pencapaian nilai (*value attainment*) merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting, keadilan (*equity*) kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja, komponen genetik (*genetic components*) hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain faktor di atas, penelitian yang dilakukan oleh Churiyah (2007) menunjukkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan kerja ialah rendahnya konflik peran, dimana konflik peran mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Luthans (2011) mendefinisikan peran sebagai suatu posisi yang memiliki harapan yang berkembang dari norma yang dibangun. Seorang individu seringkali memiliki peran ganda (*multiple roles*), karena selain sebagai karyawan organisasi seseorang juga memiliki peran di keluarganya, lingkungannya dan lain-lain. Peran-peran ini seringkali memunculkan konflik-konflik tuntutan dan konflik-konflik harapan. Lebih jauh Luthans (2011) menjelaskan bahwa konflik peran terdiri dari tiga tipe utama, yaitu: (1) konflik antara individu dengan perannya, dimana konflik ini terjadi antara kepribadian individu dan harapan akan perannya, (2) konflik *Intrarole*, yaitu konflik dihasilkan oleh harapan yang kontradiktif terhadap bagaimana peran tertentu harus dijalankan, (3) konflik *Interrole*, konflik ini dihasilkan dari persyaratan yang berbeda dari dua atau lebih peran yang harus dijalankan pada saat bersamaan. Seseorang yang bekerja serta memiliki keluarga akan

mampu untuk meminimalkan konflik peran yang terjadi apabila adanya keseimbangan antara peran dalam keluarga maupun pekerjaan atau *work-family balance* (Almasitoh, 2011).

*Work-family balance* menurut Greenhaus, Collins dan Shaw (2003) merupakan sejauh mana individu terlibat dan puas dengan peran dalam urusan pekerjaan dan keluarga. Sejalan dengan pendapat tersebut, Clark (2001) menyebutkan bahwa *work-family balance* adalah kepuasan dan fungsi yang baik dalam pekerjaan dan rumah, dengan konflik peran yang minim. Menurut hasil penelitian Redwood dalam JobStreet.com (2014) di Inggris menyebutkan bahwa organisasi yang mendorong karyawan untuk memiliki keseimbangan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memperoleh pendapatan 20% lebih besar daripada organisasi yang tidak.

Pekerja yang mampu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga dapat menjadi individu dengan perilaku yang positif dan loyal dalam bekerja (Moore, 2007). Lebih lanjut Parkes dan Langford (2008) menjelaskan manfaat tercapainya *work-family balance* bagi pekerja, yaitu meningkatkan kesejahteraan, menurunkan *stress* pekerjaan dan *burnout*. Organisasi yang mempedulikan kajian mengenai *work-family balance* juga seringkali dianggap sebagai organisasi yang baik sehingga lebih banyak mendapatkan pelamar kerja (Kelly, dalam Kossek, Baltes, & Matthews, 2011).

Carlson & Grzywacz (2007) menjelaskan bahwa *work-family balance* merupakan hal yang penting karena mampu mengurangi kecenderungan seseorang untuk mengundurkan diri dan mengurangi tingkat *absenteeism* karyawan. Studi lain



yang dilakukan oleh Greenhaus dan Allen (dalam Greenhaus, Ziegert, dan Allen, 2012) menyimpulkan bahwa karyawan akan mencapai *work-family balance* ketika mereka merasa puas dan efektif dalam bagian-bagian dari kehidupan mereka yang menonjol, akibatnya faktor-faktor yang mendorong kepuasan serta efektivitas dalam pekerjaan dan keluarga akan meningkatkan keseimbangan, sedangkan faktor yang menghambat kepuasan dan efektivitas dalam pekerjaan dan keluarga akan melemahkan keseimbangan kerja dan keluarga.

Pentingnya *work-family balance* bagi perkembangan Undip Semarang membuat Undip harus memiliki cara agar para tenaga kependidikan memiliki *work-family balance*, terlebih lagi beban kerja pada era PTN BH yang diterima oleh tenaga kependidikan membuat tenaga kependidikan rentan mengalami ketidakseimbangan antara peran di tempat kerja dan keluarga, namun berdasarkan hasil penggalan data awal tidak sedikit tenaga kependidikan yang merasa puas dengan pekerjaannya saat ini. Hal ini yang mendasari peneliti untuk mengetahui lebih lanjut apakah terdapat hubungan antara *work-family balance* dengan kepuasan kerja pada tenaga kependidikan di unit biro dan unit lembaga Undip Semarang.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka perumusan dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *work-family balance* dengan kepuasan kerja pada tenaga kependidikan di unit biro dan unit lembaga Undip Semarang ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara *work-family balance* dengan kepuasan kerja pada tenaga kependidikan di unit biro dan unit lembaga Undip Semarang. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui sumbangan efektif *work-family balance* terhadap kepuasan kerja.

### **D. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini, diharapkan akan memperoleh manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

#### **1. Maanfaat teoritis**

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi sumber informasi, masukan, atau pengetahuan yang bermanfaat bagi bidang ilmu terkait. Hasil penelitian ini pun dapat menjadi pengembangan ilmu dalam bidang psikologi industri dan organisasi, secara khusus berkaitan dengan *work-family balance* dan kepuasan kerja pada tenaga kependidikan.

#### **2. Manfaat praktis**

Melalui hasil dari penelitian ini dapat menjadi informasi bagi tenaga kependidikan terkait kepuasan kerja di tempat kerja. Hasil penelitian juga dapat menjadi landasan atau bahan pertimbangan bagi pihak Undip dalam membuat kebijakan untuk meningkatkan atau mempertahankan kepuasan kerja pada tenaga kependidikan.