# BAB I

# PENDAHULUAN

## Latar Belakang Penelitian

Perubahan merupakan salah satu ciri dari globalisasi yang ditandai dengan perubahan dinamis, cepat, dan sulit untuk diprediksi. Perubahan mendorong organisasi pemerintah untuk merubah pola lama dalam pelayanan dan mulai menerapkan pola baru yang sesuai dengan karakter organisasi, pola baru tersebut terkait dengan budaya, pola kerja/kinerja, perilaku organisasi, dan kepemimpinan dalam organisasi. Dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, reformasi birokrasi merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh pemerintah. Prinsip dasar dari wacana reformasi birokrasi terletak pada transformasi birokrasi dan pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan organisasi yang efektif melibatkan manajemen pemanfaatan sumber daya manusia yang berkompetensi tinggi serta dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang efektif, efisien, transfaran serta akuntabel.

Berdasarkan reformasi birokrasi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia perubahan meliputi cara pandang dalam pengembangan sistem pemerintahan, pengembangan itu berupa proyeksi perubahan pola pemerintahan *Rule Based Bureaucracy* (2013) penekanan pada administrasi kepegawaian, menjadi *Performance Based Bureaucracy* (2018) penekanan pada manajemen, dan kemudian *Dynamic Governance* (2025) penekanan pada pengembangan potensi sumber daya manusia. Reformasi pengelolaan sumber daya manusia terkait dengan peningkatan SDM agar memiliki integritas, kompeten, professional, berkinerja tinggi, dan sejahtera dalam menyokong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik.

Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dalam rangka untuk meningkatan kualitas lembaga layanan publik, dan untuk hal tersebut diperlukan suatu upaya yang berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah, hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan penggerak utama pada organisasi publik. Dalam tujuan untuk meningkatkan kualitas, upaya peningkatan kapasitas *(capacity building)* sumber daya manusia harus menjadi agenda penting bagi setiap organisasi. Kapasitas secara garis besar mengenai daya tampung, daya serap ruang atau  fasilitas  yang tersedia, serta kemampuan (maksimal), sedangkan kapasitas terkait sumber daya manusia merupakan kemampuan yang melibatkan manusia, institusi dan juga sistemnya. Peningkatan kapasitas *(capacity building)* melibatkan proses peningkatan kemampuan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan yang ada  baik secara individu, kelompok, organisasi dan juga sistem, sehingga dapat dikatakan upaya pengembangan kapasitas merupakan langkah yang seharusnya dilakukan agar mampu bertahan terhadap perubahan yang terjadi dan kemudian mengatasi perubahan tersebut untuk menuju keunggulan organisasi secara umum.

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan proses pembelajaran jangka panjang yang dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada konsep dan teori dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam mengembangkan metode pengembangan sumber daya manusia secara nyata, konsep dan teori harus mempertimbangkan aplikasi pada tataran teknisnya karena pada kenyataanya tuntutan akan kinerja organisasi mengalami perubahan sehingga dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia harus terus menerus dilakukan penyesuaian.

Perhatian akan peningkatan kapasitas *(capacity building)* sumber daya manusia menjadi hal penting untuk dilakukan agar kinerja organisasi tidak hanya terbatas pada permukaan saja namun dapat membentuk budaya baru organisasi yang baik, pada instansi pemerintah berupa budaya pelayanan publik yang prima. Pada kenyataannya kepedulian akan peningkatan kapasitas anggota organisasi terutama organisasi pemerintah dirasa masih kurang dan jauh dari harapan, pimpinan tingkat atas menengah yang harusnya memiliki *road map* pengembangan kapasitas sumberdaya, masih seadanya bahkan pada beberapa organisasi belum ada. Hal ini sangatlah ironi dimana komitmen pemerintah untuk menjalankan penerapan konsep reformasi birokrasi terutama dalam hal manajemen pengelolaan sumber daya manusia, namun pada tataran aplikasi konsep ini tidaklah dijalankan secara komprehensif dan konsisten.

Pengembangan kapasitas sumberdaya manusia terutama instansi pemerintah dilakukan untuk memenuhi tuntutan masyarakat sebagai dampak dari reformasi yang menuntut agar organisasi pemerintah mau dan mampu berubah dalam memenuhi kualitas dan kuantitas pelayanan. Terbentuknya *civil society* yaitu berupa kesadaran masyarakat akan haknya terhadap lembaga publik menjadikan masyarakat lebih kritis dalam menilai kinerja lembaga pemerintah dan kemudian mengkategorikannya sebagai indikator kualitas pelayanan publik.

Sebagai gambaran, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil laporan penelitian Ombudsman RI mengenai kepatuhan kemeterian dalam pelaksanaan undang-undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, diperoleh hasil bahwa pada beberapa kementerian masih berada pada zona merah yang mengindikasikan bahwa tingkat kepatuhan terhadap undang-undang masih rendah.

**Tabel 1.1**

**Laporan Hasil Penelitian Ombudsman RI**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Merah** | **Kuning** | **Hijau** |
| * Kementerian Pekerjaan Umum
* Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
* KementerianSosial
* Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi
* Kementerian Pertanian
 | * Kementerian Agama
* Kementerian Hukum dan Ham
* Kementerian Kehutanan
* Kementerian Kelautan dan Perikanan
* Kementerian Keuangan
* Kementerian Komunikasi dan Informasi
* Kementerian Lingkungan Hidup
* Kementerian Perhubungan
* Kementerian Riset dan Teknologi
 | * Kementerian ESDM
* Kementerian Kesehatan
* Kementerian Perdagangan
* Kementerian Perindustrian
 |
| **27.8%** | **50%** | **22.2%** |

Sumber Data: Ombudsman RI, Bidang Pencegahan Sub-Bidang Peningkatan Kapasitas Pelayanan Publik, Penelitan dan Pengembangan tahun 2013

Penjelasan data:

1. Zona merah (0-500) : Zona merah menggambarkan kepatuhan yang rendah dari penyelenggaraan perizinan terhadap UU 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik
2. Zona kuning (501-800) : Zona kuning menggambarkan kepatuhan yang sedang terhadap UU 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik
3. Zona Hijau (801-1000) : Zona hijau menggambarkan kepatuhan yang tinggi terhadap UU 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik

Wilayah penelitian dilakukan pada kementerian yang melaksanakan pelayanan publik langsung di 18 kementerian di unit layanan publik yang langsung berada dibawah kementerian (Tingkat Eselon I dan/ atau II) yang berada di Jakarta. Penelitian dilakukan pada bulan Maret-Mei 2013, dengan menggunakan metode penelitian survey dan pengambilan data menggunakan teknik *purprosive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Hasil penelitian yang diperoleh, setiap zona merupakan gambaran dari tingkat pelayanan publik yang berkualitas. Simpulan penelitian menjelaskan bahwa semakin kecil nilai total observasi yang didapatkan oleh unit layanan publik/kemeterian yang menjadi sampel penelitian ini, maka semakin kecil pula transparansi dalam pelayanan publik dan berpotensi terjadi mal administrasi dan praktek korupsi.

Dari kajian diatas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan masyarakat akan kualitas lembaga publik khususnya Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan masih dinilai kurang baik, hal ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi terkait untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan terutama peningkatan sumber daya aparatur yang menjadi daya dukung utama performa organisasi. Dengan tuntutan yang ada mewajibkan sumber daya manusia memiliki kemampuan baru (*knowledge-intensive, high tech-knowledge*) dan tentu saja diperlukan suatu upaya yang berkesimbungan di tingkat manajemen organisasi untuk mengembangkan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep pengembangan kapasitas terkait dengan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa persoalan pengembangan kapasitas bukan terletak pada instrumen apa yang digunakan tetapi lebih mengacu kepada kemampuan individu secara berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kemampuan memecahkan masalah.

Lembaga publik merupakan organisasi non profit yang seperti pada penjelasan di awal menekankan pada prinsip dasar memberikan pelayanan yang terbaik/prima, anggota organisasi pada lembaga publik pemerintah merupakan pegawai tetap pemerintah yang terikat pada aturan baik secara birokrasi, penempatan, pembagian pekerjaaan, jenjang karir, dll. Dengan adanya aturan yang cenderung baku terdapat implikasi yang besar terhadap cara pandang, perilaku dan penetapan nilai individu dalam organisasi pemerintah. Persaingan dalam meningkatkan kompetensi untuk mencapai tujuan karir masih bersipat semi tertutup sehingga hal tersebut mempengaruhi cara berperilaku dan berkinerja, akibatnya sikap dan motivasi untuk menunjukan kinerja tinggi serta tanggung jawab akan pekerjaan menjadi rendah. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pengembangan kapasitas pegawai publik seharusnya melibatkan penguatan nilai individu agar membentuk perilaku dan motivasi anggota organisasi publik dapat berfokus pada pelayanan masyarakat.

Nilai *(value)* mempengaruhi cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial, di dalam nilai terdapat ide-ide seorang mengenai apa yang dianggap benar, baik atau diinginkan oleh individu. Dewasa ini tuntutan sumber daya manusia dalam organisasi khususnya organisasi publik menyadari perlunya fleksibilitas untuk memenuhi perubahan dan komitmen terhadap organisasi dengan cara menyesuaikan jenis pekerjaan dengan kepribadian. Pemahaman akan nilai yang dimiliki oleh individu akan menjadikan dasar dalam memahami sikap dan motivasi individu, dan juga presepsi mereka dalam menyelesaikan masalah dalam bekerja.

Penetapan nilai yang dimiliki oleh individu merupakan titik tolak individu/staf dalam berkinerja dan bertingkah laku. Nilai merupakan prinsip dan ide-ide yang dianggap penting dan dapat dijadikan pegangan hidup dan dengan nilai/*value* yang dianut tersebut setiap individu akan memiliki karakteristik yang berbeda. Dengan pemahaman akan nilai maka diharapkan individu pegawai akan dapat memahami diri dan apa yang dianggap penting dalam hidup. Berdasakan tujuan akhir dan cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta yang selanjutnya disingkat Kopertis adalah pelaksana tugas di bidang peningkatan dan pengembangan perguruan tinggi swasta di suatu wilayah yang dipimpin oleh seorang Koordinator, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari Koordinator bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta, Kopertis mempunyai tugas merumuskan kebijakan dan melaksanakan pengawasan, pengendalian, dan pembinaan perguruan tinggi swasta di wilayah kerjanya berdasarkan kebijakan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi.

Berdasarkan SOTK tersebut, Kopertis memiliki fungsi:

1. Merumuskan kebijakan pengawasan, pengendalian, dan pembinaan perguruan tinggi swasta di wilayah kerjanya berdasarkan kebijakan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi
2. Melaksanakan koordinasi dalam rangka pengawasan, pengendalian, dan pembinaan perguruan tinggi swasta di wilayah kerjanya
3. Melaksanakan koordinasi pelaksanaan pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat pada perguruan tinggi swasta di wilayah kerjanya dan wilayah pengembangannya
4. Melaksanakan koordinasi dalam rangka pembianaan ketenagaan perguruan tinggi swasta
5. Melaksanakan kerja sama dalam rangka pengawasan, pengendalian, dan pembinaan perguruan tinggi swasta di wilayah kerjanya
6. Melaksanakan dan koordinasi pengembangan perguruan tinggi swasta di wilayah kerjanya

Pelaksana kerja di Kopertis wilayah IV merupakan pegawai negeri sipil yang terdiri dari berbagai tingkatan pendidikan dan menempati berbagai posisi pada tiga bagian yaitu: 1) Bagian Umum terdiri dari dua sub bagian; 2) Bagian Akademik, Ketenagaan dan Kemahasiswaan terdiri dari dua sub bagian; 3) Bagian Kelembagaan dan Sistem Informasi terdiri dari dua sub bagian.

Sebagai lembaga layanan publik pemerintah, Kopertis Wilayah IV berkewajiban untuk menjalankan pelayanan publik sesuai tugas dan fungsi yang dibebankan terhadap organisasi. Sebagai pelayan publik yang berkomitmen pada hasil dan tingkat kepuasan publik pengguna, maka perbaikan dalam hal pelayanan telah dilakukan secara bertahap baik melalui peningkatan mutu layanan dengan dimensi kecepatan *(speed)*, ketepatan *(accuracy)*, dan kesesuaian terhadap persyaratan Undang-undang dan peraturan yang berlaku *(conformance to requirement)*, juga penataan operasional administratif sehingga diharapkan manajemen Kopertis Wilayah IV *transparan*, *kredibel* dan *akuntabel* dalam melaksanakan visi, misi dan tujuannya. Dengan menyusun dan melaksanakan standar pelayanan berdasarkan persyaratan SMM ISO 9001:2008, upaya perbaikan berkelanjutan terus dilakukan dengan menjalankan dengan siklus PDCA (*plan-do-check-action*) yang disusun/dilaksanakan secara profesional.

Berdasarkan hasil survey terkait dengan pelayanan dan implikasinya terhadap tingkat kepuasan masyarakat penguna layanan dengan melibatkan sejumlah responden dari perguruan tinggi swasta yang berada dalam koordinasi Kopertis Wilayah IV dengan menggunakan 2 kuesioner yang berbeda. Kuesioner yang pertama disebar pada bulan September dan Oktober 2014 melalui monitoring dan evaluasi, dengan menyebarkan kuesioner ke seluruh pimpinan PTS, kuesioner yang kedua disebar di kantor Kopertis Wilayah IV. Jumlah kuesioner yang dapat didata sebanyak 75 responden yang melalui monev dan 50 responden dari responden yang datang ke kantor Kopertis Wilayah IV. Kuesioner yang digunakan mengacu pada Permenpan No. 16 tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Hasil survey tersebut digunakan oleh organisasi untuk tinjauan manajemen dalam rangka mewujudkan perbaikan berkelanjutan dan sebagai evaluasi terhadap kinerja organisasi, hasil survey digambarkan dalam tabel dibawah ini:

Sumber Data: Hasil survey index kepuasan masyarakat Kopertis Wilayah IV tahun 2014

**Gambar 1.1.**

**Grafik Index Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Kopertis Wilayah IV Tahun 2014**

Ket: Skala pengukuran kualitas

* Sangat Baik : 4 (81,26 – 100)
* Baik : 3 (62,51 – 81,25)
* Kurang Baik : 2 ( 43,76 -62,50)
* Tidak Baik : 1 (25,00 – 43,75)

Tabel diatas terdiri dari dua unsur utama: 1) Unsur pelayanan yang terkait dengan sistem dan standar operasional prosedur organisasi 2) Unsur pelayanan yang diperoleh dari kualitas sumber daya manusia (staf Kopertis Wilayah IV), berdasarkan hasil index kepuasan masyarakat pengguna layanan yaitu dosen dan pegawai pada perguruan tinggi di lingkungan Kopertis Wilayah IV. Dengan standar deviasi 1,03 dan standar error 0,06 didapat nilai rata-rata dengan perhitungan normal sebesar 77,31 yang berdasarkan skala pengukuran kualitas pada posisi baik. Nilai rata-rata tinggi terdapat pada unsur pelayanan yang ditunjukan oleh SDM/staf yang baik, hal ini menunjukan bahwa dari segi kualitas SDM terkait dengan pelayanan publik tergolong baik namun dalam sistem dan SOP masih dinilai rendah. Yang menarik disini adalah terkait kecepatan pelayanan yang relatif rendah, unsur kecepatan kemungkinan diakibatkan oleh ketidakmampuan terhadap pekerjaan ataupun motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang dalam hal ini terkait dengan kinerja individu.

Secara umum standar pelayanan Kopertis Wilayah IV telah mampu dilakukan dengan komitmen manajemen dan daya dukung SDM yang cukup baik, namun untuk menjalankan suatu perbaikan dan konsistensi dalam menjalankan sistem yang sudah baik, diperlukan suatu upaya berkelanjutan untuk membentuk karakter pegawai agar konsistensi dalam bekerja tetap terjaga. Konsistensi ini dapat diciptakan dengan penetapan standar mutu layanan yang terukur dan dengan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Hal lain yang menjadi kendala adalah terkait dengan pemahaman dan kemampuan individu yang tidak merata bahkan cenderung parsial hanya pada beberapa individu saja, komitmen terhadap tugas yang hanya sebatas pemenuhan kewajiban, konsistensi perbaikan yang kurang berjalan dengan baik, serta pemberdayaan pegawai yang kurang optimal. Kemampuan yang tidak merata ini dimungkinkan oleh tingkat pendidikan pegawai yang berbeda, sebagai gambaran tingkat pendidikan pegawai tercermin pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Rekapitulasi pegawai struktural Kopertis Wilayah IV**

**periode Januari-Desember 2014**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NO** | **TINGKAT PENDIDIKAN FORMAL** | **JUMLAH** |
| 1 | Strata 3 (Doktor) | 1 |
| 2 | Strata 2 (Magister) | 9 |
| 3 | Strata 1 ( Sarjana) | 31 |
| 4 | Diploma 3 | 4 |
| 5 | Diploma 2 | 1 |
| 6 | SLTA | 32 |
| 7 | SLTP | 7 |
| 8 | SD | 5 |

**Sumber data: Data Sub.Bagian Kepegawaian Kopertis Wilayah IV**

 Data di atas menunjukan bahwa masih diperlukan upaya pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kualifikasi pendidikan melalui peningkatan pendidikan formal, terutama pendidikan yang sesuai dengan tupoksi yang dibebankan. Pengembangan kualifikasi pendidikan yang seharusnya menjadi perhatian yaitu pada pegawai yang berpendidikan SLTP dan SLTA, dapat diarahkan untuk mengikuti pendidikan formal ataupun berbagai pelatihan yang mampu meningkatkan kompetensi dan kapasitas secara umum.

Terkait dengan perencanaan pengembangan sumber daya manusia diperoleh data sebagai berikut: 1) Pada tahun 2011-2012 berdasarkan program pengembangan sumber daya manusia terdapat delapan rencana kegiatan pelatihan pegawai yang ditetapkan berdasarkan analisis jabatan, dan terealisasi tiga kegiatan atau hanya sekitar 37,4%. 2) Pada tahun 2014 terdapat lima rencana program pengembangan sumber daya manusia, terealisasi 1 kegiatan atau hanya 20%. Rencana pengembangan meliputi kegiatan pelatihan, sedangkan untuk program pendidikan formal penulis belum menemukan adanya analisis dan perencanaan terkait peningkatan pendidikan pegawai.

Upaya pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan oleh organisasi agar dapat merespon dan mengelola perubahan, dan untuk meningkatkan pengetahuan *(knowledge)*, kemampuan *(ability)*, dan keterampilan *(skill)* agar pegawai mampu melakukan pekerjaan sesuai tuntutan dan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia pada tataran staf meliputi pengembangan kompetensi berupa fleksibilitas, mengunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja dibawah tekanan, kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan. Dari rangkaian pengembangan kompetensi staf yang diperlukan tersebut secara garis besar mencakup pendidikan dan pelatihan, penguatan visi dan misi individu, serta meningkatkan nilai/value dalam bekerja sehingga tidak saja sebagai pemenuhan kewajiban tetapi lebih jauh sebagai manifestasi diri dalam pencapaian hidup.

Kinicki & Kreitner mengemukakan nilai yang dimiliki oleh individu akan mempengaruhi cara dia bersikap dan bertingkah laku dalam situasi bekerja pada suatu organisasi. Pegawai Kopertis Wilayah IV merupakan individu-individu yang membawa nilai-nilanya sendiri, nilai yang dibawa tersebut akan membentuk pola bekerja, komunikasi, dan budaya dalam organisasi. Cara pandang yang dimiliki pegawai sebagai bagian dari organisasi pemerintah ditenggarai juga berpengaruh terhadap nilai yang dimiliki dan pada akhirnya jika tidak ditangani dengan baik akan menurunkan motivasi untuk memperbaiki diri, menimbulkan perilaku kontra produktif dan dapat pula mengarah pada terjadinya berbagai penyimpangan.

Kopertis Wilayah IV menetapkan budaya organisasi *INTEGRITY* yang terdiri dari nilai-nilai, dalam budaya organisasi yang ditetapkan menyatakan bahwa seluruh anggota organisasi diharapkan Bekerja keras dengan “Ikhlas” dalam rangka mencapai “Niat” (visi yang sudah ditetapkan), dan dengan cara “Terbaik.” Untuk itu, pimpinan dan staf administrasi serta dosen PNS Dpk di lingkungan Kopertis Wilayah IV melaksanakan “Edukasi” secara terus menerus sepanjang masa (*long life education*). Di dalam praktiknya, semua pegawai bekerja dengan “Gesit” (bersemangat, tepat waktu dan ramah) dan “Rajin.” Budaya organisasi di atas dijalankan dengan “Istiqamah” dan “Tuntas,” disertai dengan hati “Yakin” bahwa siapa pun dengan pertolongan Allah SWT bisa menjalankan apa pun yang ingin dilakukan.

Nilai yang terkandung dalam *INTEGRITY* merupakan bagian dari budaya organisasi, Kopertis Wilayah IV berusaha menanamkan nilaitersebut untuk mendukung kinerja organisasi. Kata ikhlas, niat, dan terbaik dalam bekerja menunjukan hal-hal yang dilakukan dimulai (proses input) terhubung dengan apa yang seharusnya bagi seorang pegawai publik. Edukasi, gesit (bersemangat, tepat waktu dan ramah) dan rajin digambarkan sebagai proses didalamnya terkait dengan cara bekerja dan membangun kualitas diri dan organisasi. Istiqamah, tuntas, dan yakin merupakan gambaran akhir yang seharusnya dari apa yang dimulai dan dilakuan dalam bekerja sehingga secara jelas dalam nilai *INTEGRITY* tergambar harapan organisasi terhadap anggota organisasi agar dalam bekerja dapat secara utuh menjalankan peran dan fungsi sebagai pegawai publik.

Membangun budaya organisasi dengan menanamkan nilai-nilai merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi publik seperti Kopertis wilayah IV dikarenakan karakter organisasi pemerintah sangat berbeda dengan organisasi/perusahaan swasta. Namun pada kenyataannya, dalam menanamkan nilai organisasi seringkali muncul konflik dengan nilai yang dipegang oleh individu anggota organisasi sebagai akibat dari nilai organisasi yang tidak dipahami secara utuh. Masalah yang sering timbul berupa banyaknya keluhan pegawai serta komitmen rendah terhadap pekerjaan, rasa tidak puas pegawai yang berakibat pada penurunan motivasi untuk meningkatkan kompetensi merupakan gambaran nyata yang terjadi dalam organisasi sebagai akibat dari kurang harmonisnya nilai organisasi dan nilai individu.

Dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia, nilai individu akan mempengaruhi motivasi dalam meningkatkan kompetensi diri. Penetapan posisi nilai diri dapat menjadi motivasi dalam pencapaian tujuan hidup, individu tersebut akan melakukan upaya peningkatan diri yang sesuai baik secara formal maupun informal dalam upaya untuk mencapai apa yang diinginkan di masa depan. Tugas utama dari pimpinan orgnisasi adalah bagaimana memanfaatkan nilai yang dimiliki oleh individu pegawai serta motivasi yang dimilikinya untuk dikembangkan dalam bentuk peningkatan kapasitas dan pemberdayaan pegawai.

Seperti penjelasan di awal, pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan jika terdapat keselarasan antara keinginan organisasi sebagai lembaga publik dan anggota organisasi yang melibatkan sumber daya manusianya. Pemahaman akan nilai yang dimiliki oleh individu staf dan kemudian menyelaraskannya dengan nilai yang dijadikan dasar organisasi akan mempermudah dalam mengelola dan merencanakan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan harapan yang ingin dicapai oleh organisasi. Pemahaman yang komprehensip terhadap nilai individu akan menjadikan program-program pengembangan sumber daya manusia yang dijalankan lebih efektif dan efisien karena organisasi akan dapat meminimalisir daya tolak dari anggota organisasi.

Program pengembangan kapasitas dilakukan dengan terlebih dahulu menetukan posisi pegawai, dengan melakukan pengamatan sederhana menggunakan metode SWOT diperoleh gambaran terkait kapasitas pegawai Kopertis Wilayah IV. Kekuatan (*strengths)* yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi berupa: 1) nilai kekeluargaan yang dimiliki oleh pegawai cukup kental sehingga mempengaruhi pula terhadap cara pelayanan terhadap publik, gambaran pada hasil survey index kepuasan masyarakat menunjukan kesopanan dan keramahan petugas menempati nilai yang paling tinggi, 2) memiliki regenerasi pegawai yang cukup, adanya angkatan muda akan membuat organisasi dapat melakukan transfer *knowledge* dan *skill*. 3) karakteristik pegawai pemerintah yang lebih mudah untuk diarahkan. Peneliti juga menemukan beberapa kelemahan *(weaknesses)* sumber daya manusia/pegawai diantaranya: 1) motivasi dalam bekerja dinilai masih rendah, analisis awal hal ini kemungkinan karena kurangnya pemberdayaan pegawai dan karakteristik pegawai negeri sipil, 2) kreatifitas dan komitmen akan tugas masih rendah, hal ini mempengaruhi kecepatan pelayanan dan performa organisasi. 3) kompetensi (*knowledge, ability,* dan *skill*) tidak merata, unsur tingkat pendidikan serta komitmen pimpinan untuk melakukan pengembangan sumber daya pegawai (data perencanaan pengembangan pegawai) masih rendah. 4) nilai *INTEGRITY* yang dijadikan budaya organisasi belum dipahami oleh individu, hal ini menjadikan individu pegawai menetapkan nilai berdasarkan perspektif masing-masing.

Peluang (*opportunity*) yang dimiliki organisasi Kopertis Wilayah IV merupakan faktor yang bisa dijadikan kekuatan bagi organisasi jika mampu dimanfaatkan dengan baik, beberapa peluang yang dimiliki Kopertis Wilayah IV dalam kapasitas sumber daya pegawai antara lain: 1) sebagai lembaga pemerintah, organisasi dapat mengajukan angaran untuk program pengembangan SDM, 2) penerapan job analisis yang berimplikasi pada tingkat remunerasi pegawai dapat dijadikan motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi, 3) Kopertis Wilayah IV memiliki lingkup kerja yang luas sehingga dapat menjadi motivasi bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas. Ancaman *(Threat)* bagi organisasi publik pemerintah relatif sama, dan bagi Kopertis Wilayah IV ancaman itu berupa: 1) stigma buruk dari masyarakat *(stakeholder)* terhadap organisasi akan berdampak menjadi ketidakpercayaan akan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh perguruan tinggi swasta yang berada di lingkup koordinasi, 2) penurunan kewibawaan organisasi sebagai akibat dari rendahnya kualitas SDM pegawai akan mendorong peningkatan pelanggaran penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Dengan mengacu pada fenomena tersebut, maka penulis tergugah untuk melakukan kajian analisis terkait fenomena yang terjadi dan melakukan penelitian **“Kajian Penguatan Nilai Individu Pegawai Dalam Rangka Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia”.** Analisisdilakukanuntuk mengetahuiapakah nilai individu akan mempengaruhi cara dalam bekerja mencakup: etika kerja, konsistensi, percaya diri, inisiatif, dan kreatif, serta motivasi untuk mau berubah, dan bagaimana mengembangkan program peningkatan kapasitas *(capacity building)* berupa pengembangan sumber daya manusia anggota organisasi dengan fokus pada penguatan nilai *(value)* hidup pada individu pegawai.

Analisis yang dilakukan bertujuan untuk menemukan solusi terhadap masalah yang ada, dan juga diharapkan akan terbentuk suatu konsep baru yang terkait dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang berfokus pada penguatan nilai individu, sehingga membangkitkan motivasi untuk bekerja dengan karakteristik berupa:

1. Kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan berbasis kinerja PDCA (plan, do, check, action)
2. Etika kerja yang baik, bertanggung jawab secara moral dan sesuai dengan etika organisasi yang ditetapkan
3. Konsistensi performance kerja dan secara simultan melakukan perbaikan kinerja sesuai dengan harapan *stakeholder*
4. Rasa percaya diri akan kemampuan yang dimiliki sehingga dapat mengembangkan kreativitas untuk menghadapi perubahan
5. Inisiatif dalam mengembangkan diri untuk menyesuaikan dengan perkembangan teknologi

## Fokus Penelitian

Berdasarkan judul yang dikemukakan, fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis nilai individu pegawai di Kopertis Wilayah IV dan berupaya untuk membangun harmonisasi nilai individu dan nilai organisasi, dengan tujuan untuk mengembangkan program peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Kajian nilai individu terbatas hanya pada nilai yang sesuai dan dapat mendorong kapasitas sumber daya manusia organisasi dengan unit analisis penelitian dibatasi pada pegawai usia muda. Berdasarkan analisis yang dilakukan, penulis mencoba untuk menemukan program pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang efektif dan efisien dengan fokus pada penguatan nilai individu agar selaras dengan nilai organisasi.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, serta pembatasan masalah, maka masalah penelitian yang akan dianalisis yaitu:

1. Bagaimana nilai individu pegawai Kopertis wilayah IV
2. Bagaimana kapasitas sumber daya manusia di Kopertis Wilayah IV
3. Nilai-nilai seperti apa yang sesuai dengan nilai organisasi dan dapat mendorong pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Kopertis Wilayah IV
4. Bagaimana penguatan nilai individu dalam mengembangkan kapasitas sumber daya manusia pegawai Kopertis Wilayah IV

## Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diungkapkan, maka tujuan penelitian yang dilakukan untuk mengkaji dan mengetahui:

1. Nilai individu Kopertis Wilayah IV saat ini
2. Kapasitas sumber daya manusia pegawai Kopertis Wilayah IV
3. Nilai individu yang sesuai dengan nilai organisasi dan dapat mendorong pengembangan kapasitas sumber daya manusia pegawai Kopertis Wilayah IV
4. Konsep program penguatan nilai individu pegawai dalam rangka mengembangkan kapasitas sumber daya manusia yang efektif dan efisien

## Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian dilakukan untuk menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dan diharapkan penelitian yang dilakukan dapat bermanfaat untuk kajian-kajian sejenis terkait program pengembangan kapasitas pegawai instansi pemerintah atau organisasi publik dalam membentuk fungsi pelayanan publik yang baik melalui penguatan nilai individu serta mendorong peneliti lain untuk mengembangkan penelitian sejenis untuk memperkaya khasanah ilmu.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan akan menggugah perhatian pimpinan/manajemen organisasi Kopertis Wilayah IV agar menaruh perhatian yang besar terhadap pengembangan kapasitas *(capacity building)* sumber daya manusia sehingga organisasi memiliki kinerja yang diharapkan dan didukung oleh kualitas pegawai yang baik.

Melalui penelitian ini, peneliti berfokus pada analisis nilai yaitu mencoba untuk menemukan harmonisasi antara nilai organisasi dan nilai individu dan kemudian dikembangkan untuk menemukan program peningkatan kapasitas sumber daya manusia pegawai Kopertis Wilayah IV. Dengan mengacu pada nilai organisasi yang ditetapkan dan konsep nilai individu yang mendasari perilaku/sikap, motivasi dalam bekerja, peneliti berusaha untuk menemukan jenis pengembangan kapasitas yang sesuai dengan berdasarkan pada analisa nilai individu pegawai dengan tujuan untuk mencapai kinerja organisasi yang ditetapkan. Diharapkan pula dengan penelitian ini akan ditemukan suatu konsep atau pola program pengembangan seperti apa yang efektif dan efisien dalam rangka membangun kapasitas sumber daya manusia pegawai yang baik, berupa kemampuan untuk bekerja sesuai kapasitas pekerjaan, mewujudkan pelayanan publik yang prima serta selaras dengan budaya organisasi Kopertis Wilayah IV.