

Analisis Kesuksesan, Kinerja Pegawai, dan Manajemen  
Fakultas Ilmu Komputer dan Fakultas Ilmu Komunikasi  
Universitas Jayabaya

Veronika Yuni T<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Jayabaya, Kota Jakarta Timur, Daerah  
Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia.

Corresponding Email : [veronikayuni2020@gmail.com](mailto:veronikayuni2020@gmail.com)<sup>1\*</sup>

**Abstrak.** Dalam suatu proses pendidikan di dalam suatu perguruan tinggi, karyawan dengan berkinerja terbaik sesuai kemampuan mereka sangat penting untuk membantu kesuksesan dan kelancaran di dalam perkembangan akademik. Kunci untuk mengelola kinerja karyawan adalah dengan selalu memastikan kejelasan peran bagi seluruh karyawan, mengatur dan setuju pada standar kinerja dari awal keterlibatan karyawan tersebut. Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan model kuisioner serta melakukan wawancara dan diskusi kelompok yang dilakukan oleh penulis. Disimpulkan bahwa, hasil dari metode atau alat yang digunakan di dalam menganalisa data dalam penelitian ini dapat memberikan masukan dan kontribusi menyangkut masalah kinerja pegawai dan manajemen.

**Kata kunci:** Kinerja pegawai; Kesuksesan Manajemen; HRM dan Karyawan.

**Abstract.** In an educational process in a college, employees with the best performance according to their abilities are very important to help the success and smoothness of academic development. The key to managing employee performance is to always ensure clarity of roles for all employees, set and agree on performance standards from the beginning of the employee's involvement. The data analysis used in this study is with a questionnaire model and conducting interviews and group discussions conducted by the author. It is concluded that the results of the methods or tools used in analyzing data in this study can provide input and contributions regarding employee performance and management issues.

**Keywords:** Employee Performance; Management Success; HRM and Employees.

## Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, data terbaru menunjukkan bahwa lebih dari 25% populasi Amerika Serikat mengalami transisi karier setiap tahunnya. Sayangnya, banyak transisi tersebut yang tidak berhasil. Setengah dari pekerja baru memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam empat bulan pertama, sementara separuh pekerja senior di luar perusahaan gagal bertahan lebih dari 18 bulan. Hal ini menunjukkan adanya peluang perbaikan yang signifikan. Salah satu cara untuk mengatasi tantangan ini adalah dengan mengimplementasikan program orientasi (*onboarding*) dan integrasi (*inboarding*) yang efektif bagi karyawan atau dosen. Kedua program ini membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan aspek sosial dan kinerja pekerjaan mereka sehingga mereka dapat dengan cepat menjadi produktif dan berkontribusi secara maksimal dalam organisasi. Laporan ini, "*Onboarding Karyawan Baru: Memaksimalkan Keberhasilan*," akan memberikan panduan praktis untuk menciptakan proses *onboarding* yang efektif dalam akademik. Pada tahun 2004, sebuah organisasi di bidang sumber daya manusia menciptakan pedoman praktis yang efektif, sebuah seri yang dapat membantu para profesional HR dalam mengelola waktu mereka secara lebih produktif (Green, 2004). Tantangan utama bagi praktisi dengan waktu terbatas adalah untuk tetap mengikuti hasil penelitian terbaru.

Dengan mengintegrasikan hasil penelitian dengan pandangan dari berbagai ahli dan praktisi mengenai penerapan praktik HR yang efektif, teori dan praktik ini dapat dijadikan rujukan yang dapat diakses oleh semua pihak. Beberapa penelitian terbaru mencakup topik-topik seperti pencarian bakat eksekutif, perampingan pekerjaan, serta strategi dalam merekrut dan menarik talenta, yang sangat relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia (Grindle, 1997; Guest, 1999; Ichniowski & Shaw, 2003). Berbeda dengan dunia usaha, dunia pendidikan, khususnya di Indonesia, memiliki beragam model untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan dan perkembangan peserta didik. Pendidikan di Indonesia memiliki berbagai model yang

berbeda, mulai dari prinsip-prinsip terbaik dalam perekrutan staf hingga sistem seleksi yang diterapkan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memberikan panduan bagi pimpinan dan pemilik lembaga pendidikan dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah kinerja atau perilaku karyawan, serta membantu mereka mencapai dan mempertahankan kinerja yang optimal. Biasanya, prosedur ini juga berfungsi untuk mempromosikan nilai-nilai profesional dan pribadi yang diperlukan bagi semua karyawan. "Pengelolaan kinerja yang baik" adalah proses yang dimulai dari perekrutan dan induksi karyawan, yang melibatkan siklus berkelanjutan dari perencanaan, pembinaan, dan evaluasi terhadap individu, kerjasama tim, dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan dan strategi pelayanan.

Pengelolaan kinerja tidak hanya terbatas pada tinjauan kinerja tahunan, melainkan melibatkan identifikasi awal terhadap faktor sistemik, lingkungan, atau individu yang dapat mempengaruhi kemampuan individu, tim, atau organisasi untuk mencapai hasil terbaik (Hyden *et al.*, 2004). Prosedur pengelolaan kinerja ini biasanya mencakup informasi rinci tentang langkah-langkah yang harus diambil oleh manajemen ketika menghadapi kekhawatiran mengenai kinerja atau perilaku karyawan. Ini termasuk template, contoh dokumen, serta pelatihan yang relevan, yang dapat membantu menunjukkan bagaimana kinerja dikelola dan dinilai dalam pedoman pengelolaan layanan pendidikan.

## Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan sampel survei yang mencakup staf dan organisasi di sektor pendidikan swasta, khususnya di Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dan Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya Jakarta. Di kedua perguruan tinggi tersebut, metodologi yang serupa diterapkan untuk mengumpulkan informasi mengenai tiga jenis organisasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dikelola sendiri, diskusi kelompok fokus, dan wawancara dengan individu kunci. Secara keseluruhan, 400 wawancara dan 24 sesi diskusi kelompok fokus dilakukan selama periode Juli 2019 hingga November 2019 di kedua perguruan tinggi.

Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan lebih dari 75 orang dari dalam dan luar organisasi, seperti peneliti, LSM, donatur, dan sektor swasta. Informasi dari dokumen tidak disertakan karena semua pihak terkait sepakat untuk menjaga kerahasiaannya. Oleh karena itu, pendekatan triangulasi (wawancara, kuesioner, dan dokumen) digunakan untuk memverifikasi dan memvalidasi informasi yang terkumpul.

Dalam penelitian ini, pemilihan organisasi yang "di atas rata-rata" dan "di bawah rata-rata" dilakukan dengan tujuan untuk membandingkan praktik *HRM* di kedua jenis organisasi. Melalui analisis yang cermat terhadap variasi kinerja dan praktik *HRM* di seluruh organisasi, penelitian ini berusaha memberikan wawasan mengenai cara meningkatkan kinerja organisasi di sektor pendidikan swasta. Dua fakultas dan dua lembaga eksekutif dipilih berdasarkan kinerja mereka: satu dinilai melakukan kinerja "di atas rata-rata" dan lainnya "di bawah rata-rata." Pemilihan ini hanya berlaku untuk organisasi yang memiliki data kinerja yang dapat dipercaya, yang sering kali terbatas dalam konteks ini. Organisasi tersebut dinilai setiap tahun berdasarkan kepatuhan terhadap ketentuan hukum dan peraturan yang relevan (misalnya, Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jayabaya Jakarta pada tahun 2000 dan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Jayabaya Jakarta pada tahun 1960).

Penilaian serupa dalam struktur pendidikan di organisasi tersebut dapat dianggap tidak ada. Survei yang dilakukan (terutama di Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jayabaya Jakarta) tidak cukup seragam dan terfokus untuk menghasilkan perbandingan kinerja yang jelas di seluruh sektor (misalnya, Departemen Keuangan dan Departemen Kesehatan). Di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Jayabaya Jakarta, yang menjadi titik awal penelitian ini, penilaian kinerja oleh individu-individu yang memiliki informasi terkait menjadi sangat penting. Identifikasi organisasi yang "di atas rata-rata" dan "di bawah rata-rata" menunjukkan kesamaan dalam pelayanan di Fakultas Ilmu Komputer, sehingga mempermudah perbandingan meskipun bukti untuk penilaian kinerja mereka terbatas. Oleh karena itu, kedua organisasi Fakultas Ilmu

Komputer dan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Jayabaya Jakarta menggunakan analisis statistik untuk menilai hubungan antara penerapan *HRM* dan kinerja organisasi. Sebagai akibat dari keterbatasan informasi terkait kinerja organisasi dan pertimbangan lainnya, analisis ini membandingkan hanya sembilan organisasi yang memiliki data kinerja yang dapat dipercaya. Beberapa analisis deskriptif staf dan organisasi didasarkan pada informasi dan wawancara yang dilakukan di semua atau beberapa organisasi atau sekolah/universitas yang terlibat dalam penelitian ini.

### Wawancara dan Analisis Statistik

Set satu set pertanyaan yang serupa digunakan untuk melakukan wawancara kualitatif (individu dan kelompok fokus), meskipun beberapa pertanyaan kelompok fokus berkembang berdasarkan diskusi yang terjadi. Semua 400 staf yang terpilih diminta untuk mengisi kuesioner yang dikelola sendiri (lihat Lampiran B), yang dilakukan dalam satu ruangan. Pengenalan singkat tentang survei diberikan, dan staf kemudian mengisi kuesioner secara individu dalam kerahasiaan, yang memakan waktu sekitar 45 menit.

### Keterbatasan Penelitian

Karena pemilihan organisasi dan staf dilakukan secara purposive, sampel yang digunakan tidak dapat dianggap representatif untuk seluruh sektor pendidikan swasta di kedua universitas tersebut. Survei ini, misalnya, tidak memberikan gambaran mengenai jumlah organisasi yang terlibat dengan Kementerian, organisasi daerah, atau lembaga eksekutif di sektor pendidikan, sehingga hasilnya tidak sepenuhnya mewakili persepsi staf di sektor swasta pendidikan. Selain itu, penelitian ini berfokus pada persepsi staf terhadap praktik *HRM*. Persepsi ini mungkin tidak selalu mencerminkan praktik yang sesungguhnya, namun tetap mempengaruhi cara staf bertindak atau tidak bertindak, yang menjadikannya penting untuk dipertimbangkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan triangulasi untuk mengumpulkan informasi yang akan membantu meningkatkan validitas kesimpulan yang diperoleh.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Evaluasi kinerja adalah alat yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi unit kerja. Alat ini memastikan bahwa karyawan berfungsi secara efektif dan dapat digunakan sebagai indikator yang jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka sebelum manajemen memberikan arahan lebih lanjut, serta sebagai umpan balik tentang sejauh mana karyawan memenuhi harapan tersebut. Tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah memberikan kesempatan untuk komunikasi terbuka mengenai ekspektasi kinerja dan umpan balik. Sebagian besar karyawan menginginkan umpan balik untuk memahami harapan majikan mereka dan meningkatkan kinerja pribadi demi kepuasan diri. Mereka lebih memilih umpan balik yang diberikan tepat waktu dan dengan cara yang tidak mengancam.

Terdapat dua jenis program manajemen kinerja yang dapat diterapkan oleh organisasi berdasarkan berbagai pendapat dan referensi yang dirangkum oleh penulis, yaitu:

- 1) Individu berbasis kinerja
- 2) Tim berbasis kinerja
  - a) Kinerja dilakukan minimal setahun sekali.
  - b) Kinerja diukur berdasarkan kinerja tim secara keseluruhan dan bagaimana karyawan berfungsi sebagai bagian dari tim.
  - c) Fokus utama program ini adalah peningkatan kualitas layanan atau produk, perbaikan sistem dan proses secara berkelanjutan, serta pencegahan dan penyelesaian masalah.
  - d) Program ini juga menyediakan panduan untuk pendidikan, pelatihan, dan pengembangan diri karyawan.

### Keterlibatan Karyawan

Evaluasi kinerja akan lebih efektif ketika karyawan terlibat aktif dalam diskusi terbuka mengenai ekspektasi kinerja mereka dan sejauh mana mereka dapat memenuhi harapan tersebut. Melibatkan karyawan dalam proses evaluasi membuat pengalaman ini lebih bermakna dan bermanfaat bagi organisasi, karyawan, dan manajemen, karena karyawan:

- 1) Memiliki kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka,

- 2) Lebih cenderung menganggap sistem tersebut adil jika mereka terlibat dan memahami prosesnya,
- 3) Lebih mungkin untuk menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan kinerja.

Manfaat utama yang diperoleh organisasi dari pendekatan ini adalah peningkatan produktivitas, efisiensi, kepuasan kerja, dan semangat kerja.

### Kinerja Harapan – Dasar untuk Sistem Evaluasi Kinerja yang Efektif

Menurut ketentuan yang dimiliki oleh organisasi dengan kode NDAC 4-07-10-03 yang dikutip oleh penulis, setiap karyawan harus diberi tahu mengenai tingkat kinerja yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan baik. Harapan kinerja ini menggambarkan kondisi ideal ketika pekerjaan dilakukan dengan baik. Harapan ini biasanya disusun berdasarkan rencana strategis organisasi dan disampaikan melalui departemen tujuan, sasaran, dan deskripsi posisi individu. Harapan kinerja harus terhubung dengan fungsi penting dan kualifikasi yang diperlukan untuk posisi tersebut sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Dalam mengembangkan harapan kinerja, perlu dipastikan bahwa harapan tersebut spesifik, terukur, dan dapat dicapai.

### Temuan tentang Merit

Penelitian ini menyoroti pentingnya merit dalam kinerja organisasi dan membahas kriteria yang digunakan untuk menilai merit. Dalam penelitian lapangan ini, pengalaman pribadi dengan staf dan persepsi terkait praktik perekrutan, pemecatan, transfer, dan promosi (HFTP) dalam organisasi mereka dibahas. Penelitian ini juga mengeksplorasi hubungan antara persepsi praktik berbasis merit dan kinerja organisasi. Sebagai pengantar analisis ini, penelitian ini memberikan beberapa informasi dasar tentang HFTP yang terjadi di Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dan Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya Jakarta.

### HFTP yang Relatif Jarang Pengalaman di Dunia Pendidikan

Penelitian ini menemukan bahwa peristiwa HFTP relatif jarang terjadi di sektor pendidikan yang menjadi sampel penelitian ini, meskipun

upaya untuk memenuhi Tujuan Pembangunan Milenium (MDGs) telah menyebabkan peningkatan jumlah pekerja di beberapa sektor, dan pemecatan selama tahun 1990-an turut mempengaruhi sektor ini. Sebagian besar staf di dunia pendidikan yang terlibat dalam survei ini di Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dan

Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya Jakarta hanya pernah ditunjuk untuk posisi yang sama satu kali, meskipun sampel yang melibatkan 400 orang ini memiliki pengalaman kerja rata-rata 17 tahun.

Tabel 1. Beberapa kasus HFTP di Universitas yang melibatkan komponen Akademi Akuntansi Jayabaya dan Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya, tahun 2015-2019

Kasus yang berhubungan	Jumlah	Persentase
Ketepatan waktu	9177	82
Disiplin pegawai	350	3
Perbaikan manajemen	392	4
Isu isu lainnya	1268	11
Total kasus	11187	100

Berkaitan dengan hasil analisis di atas, temuan tersebut dikelompokkan berdasarkan beberapa organisasi, baik yang beroperasi di sektor swasta maupun yang terkait dengan perguruan tinggi, khususnya Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jayabaya Jakarta. Data ini akan disajikan dalam Tabel 2 di bawah ini. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, sektor pendidikan mengalami perkembangan yang signifikan, termasuk dalam hal perekrutan staf.

Namun, hal yang cukup mencolok adalah tingginya angka kehilangan staf yang disebabkan oleh kematian terutama dan beberapa peristiwa lainnya seperti pensiun. Oleh karena itu, kemungkinan dampak yang besar terhadap praktik HRM di kedua universitas ini menunjukkan bahwa masalah ini cenderung akan meningkat di masa depan (Waal, 2003).

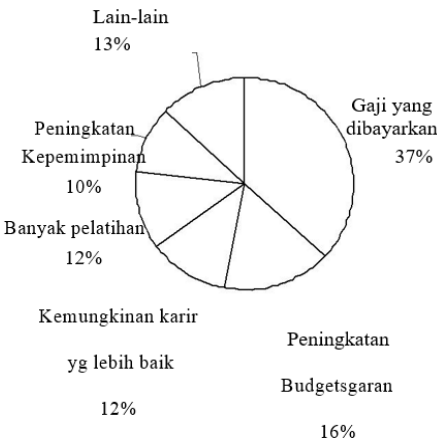
Tabel 2. Beberapa permasalahan di 6 sekolah atau PT swasta di Jakarta, 2020-2023

		Jumlah	Persentase
Staff masuk	Pindah	247	9
	Rekrut baru	1584	58
Staff yang keluar	Pindah	284	10
	Tidak diketahui	32	1
	Meninggal	94	3
	Berhenti	517	19
Total kasus		2758	100

Jumlah kejadian HFTP per karyawan yang relatif rendah, sebagaimana tercermin dalam statistik di atas, mungkin akan mengalami perubahan seiring dengan perkembangan sistem yang lebih dinamis dalam pengembangan karir di dunia pendidikan. Saat ini, sistem perekrutan berbasis merit mulai diperkenalkan, yang membuka peluang untuk promosi berdasarkan aplikasi yang diperlukan untuk kemajuan karir. Selain itu, sistem OPRAS juga mulai diperkenalkan secara bertahap dalam dunia pendidikan, yang membentuk dasar bagi penerapan promosi berbasis merit di masa depan. Dalam sebagian

besar organisasi yang disurvei, responden melaporkan bahwa OPRAS baru diterapkan selama 1 atau 2 tahun. Di Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya, 77% responden mengisi kuesioner dalam bentuk OPRA, sementara hanya 35% yang memberikan jawaban serupa di Akademi Akuntansi Jayabaya. Hasil survei kuesioner juga menunjukkan bahwa banyak karyawan yang didorong oleh keyakinan pribadi. Sebagian besar responden (85%) setuju atau sangat setuju dengan pernyataan: "Saya bekerja di organisasi ini karena saya bisa memberikan kontribusi untuk universitas saya." Akhirnya, survei juga menunjukkan bahwa tindakan

disiplin tampaknya hanya memiliki sedikit pengaruh signifikan. Kurang dari 1% responden menyebutkan tindakan disiplin sebagai faktor motivasi yang paling penting hal ini akan dibahas lebih lanjut di bagian berikutnya. Secara keseluruhan, staf menyebutkan empat kategori utama faktor-faktor yang memotivasi, namun dengan jelas menekankan bahwa aspek pembayaran semua kewajiban pegawai dan praktik manajemen sumber daya manusia yang berasal dari sumber pendapatan dianggap sebagai faktor yang paling penting. Rincian lebih lanjut mengenai masing-masing faktor ini disajikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 1. Motivasi paling penting pada AAJ Jakarta dan AMB Jakarta

**Hadiah Uang, Tunjangan, dan Proses Pembayaran**

Survei kuesioner yang dilakukan menunjukkan bahwa berbagai bentuk tunjangan diberikan

secara luas dalam organisasi, sebagai strategi untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Tunjangan yang diberikan mencakup tunjangan jabatan, tunjangan harian, serta tunjangan tugas khusus yang dirancang untuk meningkatkan kualitas kerja dan hasil yang dicapai oleh karyawan. Tunjangan ini tidak hanya berfungsi sebagai insentif finansial, tetapi juga sebagai cara untuk mengapresiasi kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pemberian tunjangan ini dikelola dengan kebijaksanaan oleh para pimpinan organisasi, yang berusaha memastikan bahwa pemberian insentif tersebut tidak hanya adil, tetapi juga efektif dalam memotivasi staf untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Keputusan mengenai tunjangan didasarkan pada kriteria yang jelas dan transparan, yang mempertimbangkan kontribusi setiap individu terhadap tujuan bersama serta bagaimana pimpinan mendukung pencapaian tersebut melalui kebijakan yang adil. Melalui sistem tunjangan yang dikelola dengan baik, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang produktif dan kolaboratif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang diberikan. Hal ini menciptakan sistem penghargaan yang berimbang dan berkelanjutan, yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mendukung perkembangan organisasi dalam jangka panjang.

Tabel 3. Umum jenis tunjangan yang diterima oleh staff

Macam macam bentuk tunjangan	% Responden yg menerima manfaat dlm setahun terakhir
Tunjangan jabatan	74
Tunjangan harian	71
Tunjangan khusus	61
Tunjangan makan siang	41
Tunjangan transport	40
Tunjangan perumahan	19
Tunjangan untuk pengobatan	12
Tunjangan lain lain	7
Yang diberikan bukan dalam bentuk tunjangan	6

Gaji, Tunjangan, dan Proses Pembayaran

Staf di organisasi seperti Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jayabaya Jakarta dan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Jayabaya Jakarta mengungkapkan bahwa tunjangan memiliki peran yang lebih penting dalam pendapatan mereka dibandingkan dengan rekan-rekan mereka di organisasi lain. Secara umum, staf dengan jabatan yang lebih rendah memiliki akses yang lebih terbatas terhadap berbagai tunjangan dibandingkan dengan staf di level yang lebih tinggi dan lembaga eksekutif lainnya. Staf juga sangat sadar mengenai kondisi keuangan organisasi mereka, yang sering kali dapat digambarkan sebagai "basah" (memiliki dana yang cukup) atau "kering" (terbatas dalam hal pendanaan). Akhirnya, dapat diamati bahwa organisasi yang menerapkan sistem penggajian di atas rata-rata cenderung memberikan tunjangan khusus, yang sedikit lebih baik dibandingkan dengan organisasi yang memiliki kinerja di bawah rata-rata. Beberapa organisasi menggunakan tunjangan ini sebagai imbalan atas kinerja individu. Namun, penelitian ini tidak memberikan wawasan yang cukup rinci untuk menarik kesimpulan yang kuat mengenai penerapan tunjangan tugas khusus dalam penelitian ini. Temuan lainnya menunjukkan bahwa perbedaan pembayaran tunjangan di berbagai organisasi, bahkan di seluruh sektor pendidikan swasta, dapat mempengaruhi motivasi staf secara signifikan. Diskusi kelompok fokus mengungkapkan bahwa staf memiliki pendapat yang tegas mengenai keadilan gaji mereka, yang mereka nilai berdasarkan perbandingan dengan rekan-rekan di organisasi yang sama atau di organisasi lain. Keadilan dalam pembayaran diukur dengan cara membandingkan gaji mereka dengan rekan-rekan yang memiliki pengalaman dan keterampilan yang setara. Jika perbedaan gaji

tidak didasarkan pada kriteria yang adil, hal ini dianggap tidak adil dan dapat menurunkan motivasi mereka dalam bekerja. Di Fakultas Ilmu Komunikasi (FIKOM) Universitas Jayabaya Jakarta, terkadang terdapat perbedaan signifikan dalam pembayaran untuk kategori staf yang sama, bergantung pada apakah mereka bekerja di organisasi pusat, organisasi daerah, atau lembaga eksekutif. Akses terhadap tunjangan dan dana tambahan untuk staf yang bekerja di bagian dengan "meja basah" turut mempengaruhi perbedaan gaji. Di Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya, masalah serupa telah diakui dan tercermin dalam program reformasi pendidikan sektor swasta yang terbaru pada tahun 2015. Di Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta, perbedaan gaji antara lembaga eksekutif dan bagian lain di dunia pendidikan pada umumnya tidak terlalu signifikan, meskipun beberapa unit otonom menerima tunjangan tambahan yang cukup besar. Perbedaan signifikan justru muncul pada beberapa staf yang mendapatkan manfaat dari tunjangan lainnya, seperti sertifikasi dosen atau berbagai tunjangan yang dibiayai oleh pihak lain, seperti donor.

Keyakinan Sebagai Faktor Pendorong

Sebagian besar responden mengungkapkan bahwa mereka bekerja di organisasi mereka karena merasa dapat memberikan kontribusi bagi universitas mereka. Elemen nasionalisme dan keyakinan ini sangat kuat di Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta, yang mungkin dipengaruhi oleh kebijakan nasionalis yang konsisten serta retorika yang diterapkan oleh hukum organisasi dan partai selama bertahun-tahun. Meskipun demikian, dedikasi ini tampaknya tidak berhubungan langsung dengan kinerja organisasi.

Tabel 4. Secara personal yang bekerja di Kampus ini karena mereka bisa melakukan sesuatu bagi institusinya

(% responden) yang memilih	Sekolah	
	AMB Jakarta	AAJ Jakarta
Sangat tidak setuju	2.2	0
Tidak setuju	3.8	1.1
Tidak memberikan pendapat	2.2	6,6
Setuju	61.8	45.9
Sangat setuju	30.1	46.4
Total	100.0	100.0



Perguruan tinggi swasta yang masih mengalami keterbatasan anggaran, dengan tujuan untuk meningkatkan mekanisme pembayaran dalam dunia pendidikan, menghadapi kendala anggaran yang signifikan—terutama mengingat peningkatan perekrutan staf di sektor sosial dalam rangka memenuhi Tujuan Pembangunan Milenium (MDGs). Selain itu, komitmen organisasi terhadap reformasi peningkatan dan pembayaran tambahan sering kali tertunda dan dianggap kurang kredibel (Kiragu, Mukkitala *et al.*, 2004). Hal ini tentu saja mengurangi motivasi staf. Ketidakpuasan terkait tingkat pembayaran, meskipun demikian, bukanlah satu-satunya masalah. Banyak karyawan yang tidak termotivasi oleh beberapa elemen dalam reformasi pembayaran yang terus-menerus, terutama perbedaan yang mereka anggap sewenang-wenang dalam kebijakan pembayaran antar lembaga pendidikan swasta untuk jenis pekerjaan yang serupa. Karyawan lebih mengkhawatirkan masalah "keadilan" dalam pembayaran dan kesenjangan antara janji-janji terkait reformasi dan kenyataan mengenai tingkat pembayaran, daripada fokus pada tingkat pembayaran itu sendiri. Kekhawatiran ini terutama ditemui di Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya Jakarta, namun juga dirasakan

oleh staf di lembaga eksekutif Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta, yang merasa kecewa karena transisi kepemimpinan tidak berimbas pada peningkatan gaji yang mereka harapkan. Prinsip keadilan dan keterbukaan dalam manajemen staf sangat penting dalam memotivasi staf.

Banyak contoh yang diberikan oleh staf menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memotivasi mereka di tempat kerja selain isu terkait gaji sering kali berkaitan dengan aspek ini. Perbedaan yang dianggap sewenang-wenang dalam perlakuan terhadap staf sangat dibenci oleh mereka. Penghargaan atas kinerja individu sering kali dipandang skeptis, karena staf merasa bahwa "kesetiaan" lebih dihargai daripada "kinerja" dalam menentukan manfaat atau penghargaan. Secara khusus, staf merasa bahwa kesempatan pelatihan sering kali didistribusikan dengan cara yang tidak transparan dan tidak adil. Survei kuesioner menunjukkan bahwa staf umumnya lebih puas dengan supervisor mereka dibandingkan dengan apa yang mereka ungkapkan dalam diskusi kelompok fokus. Hasil utama dari temuan ini dirangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5. Kualitas kepemimpinan di sekolah

Kepemimpinan	Persentase responden yang memahami dan mengerti Tentang pertanyaan ini
Menindaklanjuti bahwa bawahan memenuhi target	74
Mencoba untuk meningkatkan lingkungan sekolah	73
Mendorong saya ketika saya lakukan dengan baik	71
Mendorong saya ketika kurang bergairah	63
Mencoba untuk membantu staf dengan masalah pribadi	57
Hadiah dan disiplin staf cukup	52
Tidak peduli banyak tentang pekerjaan saya	19

**Gaya Manajemen dan Kinerja Organisasi**

Temuan penting dari wawancara menunjukkan bahwa gaya manajemen sangat terkait dengan kualitas pribadi manajer. Namun, sangat sedikit organisasi yang secara aktif mengembangkan jenis manajemen berkualitas tinggi pada tingkat perusahaan. Oleh karena itu, gaya manajemen

dapat sangat berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

**Insentif Individu dan Kinerja Organisasi**

Organisasi yang memberikan insentif berbasis kinerja individu cenderung memiliki kinerja yang lebih baik di tingkat organisasi. Hal ini



dikonfirmasi melalui analisis data dari kuesioner survei dan diskusi kelompok fokus. Meskipun demikian, penelitian ini tidak menemukan hubungan yang jelas antara sejauh mana staf merasa bahwa kinerja buruk mereka dihukum dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dari diskusi kelompok fokus, diketahui bahwa sanksi terhadap kinerja buruk umumnya dihindari oleh sebagian besar organisasi.

### **Penganggaran Biaya**

Aspek penting lain yang mempengaruhi HRM di sektor pendidikan swasta adalah kondisi anggaran untuk staf manajemen. Di tingkat nasional, kebijakan anggaran untuk memajukan reformasi pembayaran masih kurang maksimal. Sementara itu, alokasi anggaran untuk pendidikan swasta sangat bergantung pada pembiayaan yang memadai. Hal ini menjadi isu penting di Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jayabaya Jakarta dan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Jayabaya Jakarta, di mana kemajuan reformasi pembayaran masih di bawah target beberapa tahun terakhir karena keterbatasan anggaran. Namun, alokasi anggaran untuk operasional dan investasi berbeda-beda di setiap organisasi, dan staf memiliki pemahaman yang jelas tentang mana organisasi atau departemen yang mendapat anggaran tinggi ("meja basah") yang dapat mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan, serta memberikan keuntungan finansial dalam bentuk tunjangan atau insentif lainnya. Di seluruh organisasi yang disurvei, sebagian besar staf merasa tidak puas dengan tingkat pendanaan yang ada, dengan hanya 18% yang setuju bahwa organisasi mereka memiliki anggaran yang memadai.

### **Pentingnya Kontribusi Donor**

Donor memainkan peran penting dalam konteks interorganisasi untuk HRM. Kehadiran mereka terasa langsung dalam tiga cara: pertama, mereka memberikan dukungan anggaran umum untuk kedua organisasi, yang membantu membiayai biaya berulang seperti gaji, tunjangan, dan pelatihan. Kedua, para donor membiayai berbagai proyek dan program, yang kadang-kadang memberikan manfaat bagi staf dalam bentuk tambahan gaji, tunjangan, pelatihan, dan manfaat lainnya. Ketiga, kondisi kerja yang lebih baik yang

ditawarkan oleh donor meningkatkan daya tarik bagi staf lokal. Namun, meskipun manfaat tersebut dapat memotivasi staf untuk tampil lebih baik, mereka juga sering mendistorsi insentif staf di sektor swasta pendidikan. Kehadiran donor dan LSM yang didukung oleh mereka sering kali menawarkan kondisi kerja yang lebih kompetitif dibandingkan dengan sektor swasta, bahkan lebih baik dari banyak organisasi pendidikan swasta. Hal ini memberikan efek distorsi pada pasar tenaga kerja lokal. Pengaruh faktor-faktor terkait donor terhadap kinerja organisasi dapat bersifat positif maupun negatif. Namun, informasi dalam penelitian ini tidak memungkinkan penilaian manfaat bersih dari dukungan donor terhadap organisasi yang disurvei.

### **Tekanan Eksternal dan Inspeksi**

Tekanan eksternal akibat reformasi pendidikan di sektor swasta terbatas. Pembentukan lembaga eksekutif yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing organisasi dengan institusi swasta dan lembaga lainnya masih terbatas dalam penerapannya. Dalam beberapa kasus, lembaga ini menunjukkan bahwa mereka berada di bawah tekanan eksternal karena memiliki pesaing di sektor semi-publik atau swasta, dan bergantung pada penghasilan dari biaya pelatihan. Tekanan eksternal ini dirasakan oleh staf di kedua lembaga ini, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi. Inspeksi kepatuhan dapat memberikan tekanan eksternal pada organisasi pendidikan di sektor swasta untuk memperbaiki kinerja mereka.

Di beberapa sektor, audit telah berhasil meningkatkan manajemen keuangan selama bertahun-tahun. Namun, inspeksi kepatuhan dalam bidang HFIP masih lemah di Fakultas Ilmu Komputer (FALSIKOM) dan Fakultas Ilmu Komunikasi (FIKOM) Universitas Jayabaya Jakarta. Di FALSIKOM, misalnya, inspeksi kepatuhan merupakan tugas utama Komisi Pendidikan yang baru dibentuk, tetapi mereka belum menetapkan sistem operasional yang memadai. Di FIKOM, tanggung jawab untuk inspeksi kepatuhan dibagi antara berbagai lembaga yang melakukannya sebagai fungsi marjinal. Komisi Pendidikan di FIKOM hanya melakukan sekitar 25% kunjungan ke organisasi daerah dalam satu tahun, sementara MoPS

hanya melakukan inspeksi di 10% dari organisasi pendidikan publik setiap tahun dan tidak pernah memeriksa lembaga eksekutif.

### Pembahasan

Faktor-faktor ini meliputi gaya manajemen, sistem insentif berbasis kinerja, alokasi anggaran, serta peran donor dalam mendukung organisasi. Dalam hal ini, banyak penelitian sebelumnya yang juga menunjukkan bahwa gaya manajemen yang diterapkan oleh pimpinan organisasi memegang peranan penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi (Green, 2004; Hyden *et al.*, 2004). Gaya manajemen yang lebih terbuka dan partisipatif memungkinkan komunikasi yang lebih baik dan meningkatkan motivasi staf, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, tidak semua organisasi mampu mengembangkan gaya manajemen yang berkualitas, yang berakibat pada ketidakkonsistenan dalam kinerja antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Grindle, 1997). Selain itu, pemberian insentif berbasis kinerja individu telah terbukti meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa organisasi yang mengimplementasikan insentif berdasarkan hasil individu cenderung lebih sukses dalam meningkatkan produktivitas (Ichniowski & Shaw, 2003).

Penelitian ini juga menemukan bahwa sanksi terhadap kinerja buruk tidak diterapkan secara konsisten dalam banyak organisasi. Karyawan cenderung menghindari sanksi atau hukuman, yang menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih tegas dalam mengelola kinerja yang buruk (Nielsen *et al.*, 2005). Tanpa adanya sistem yang jelas untuk menanggapi kinerja buruk, organisasi mungkin kesulitan dalam mencapai standar kinerja yang optimal. Di sisi lain, alokasi anggaran yang tepat menjadi faktor penentu dalam mendukung kinerja organisasi. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakmerataan alokasi anggaran di berbagai bagian organisasi, seperti antara "meja basah" yang memiliki anggaran tinggi dan "meja kering" yang memiliki anggaran terbatas, dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan staf (Kiragu *et al.*, 2004). Organisasi yang memiliki

anggaran yang cukup cenderung lebih mampu mendukung program pelatihan, pemberian tunjangan, dan inisiatif lainnya yang penting untuk meningkatkan kinerja. Namun, hanya sedikit staf yang merasa puas dengan tingkat pendanaan yang ada, dengan hanya 18% responden yang menganggap bahwa organisasi mereka memiliki anggaran yang memadai untuk operasional (OECD, 2006). Peran donor dalam pendidikan swasta juga tidak kalah penting. Kehadiran donor memberikan dukungan finansial yang dapat meningkatkan motivasi staf melalui tunjangan, pelatihan, dan kesempatan pengembangan lainnya (Larbi, 2006). Namun, ketergantungan terhadap donor juga dapat mendistorsi insentif internal organisasi, mengingat donor sering kali menawarkan kondisi kerja yang lebih baik daripada sektor swasta. Hal ini dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam pasar tenaga kerja lokal, dengan staf yang lebih memilih bekerja di lembaga yang didukung oleh donor karena kondisi yang lebih menguntungkan (Mukherjee, undated). Oleh karena itu, meskipun dukungan donor penting, organisasi perlu mengelola ketergantungan ini untuk menghindari distorsi dalam insentif staf.

Reformasi sektor pendidikan juga memunculkan tekanan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Inspeksi dan audit eksternal dapat mendorong perbaikan dalam manajemen keuangan dan efisiensi organisasi (Therkildsen, 2001). Namun, pengawasan yang tidak konsisten di beberapa lembaga, seperti yang ditemukan di Fakultas Ilmu Komputer dan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Jayabaya Jakarta, menunjukkan bahwa sistem pengawasan yang efektif masih perlu diperkuat. Kelemahan dalam inspeksi kepatuhan ini dapat mempengaruhi hasil evaluasi kinerja, sehingga penting untuk meningkatkan sistem pengawasan di seluruh organisasi (Kusek *et al.*, 2005). Secara keseluruhan, faktor-faktor tersebut saling terkait dan memberikan dampak yang besar terhadap kinerja organisasi di sektor pendidikan swasta. Peningkatan kualitas manajemen, sistem insentif yang adil, alokasi anggaran yang merata, serta pengelolaan ketergantungan terhadap donor perlu menjadi perhatian utama untuk mencapai kinerja yang optimal. Organisasi yang dapat

mengelola faktor-faktor ini dengan baik akan memiliki keunggulan dalam meningkatkan kinerja staf dan mencapai tujuan strategis mereka.

## Kesimpulan

Banyak faktor kontekstual yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia (HRM) dan kinerja organisasi, khususnya dalam konteks perguruan tinggi. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, berdasarkan diskusi kelompok fokus dan survei kuesioner. Isu utama yang ditemukan adalah bagaimana dan sejauh mana faktor-faktor ini dapat menjelaskan perbedaan kinerja antara organisasi. Kondisi kontekstual di masing-masing akademi dapat menjadi faktor yang mendukung atau menghambat upaya peningkatan HRM dan kinerja organisasi. Namun, sulit memberikan jawaban yang pasti mengenai hal ini, karena banyak faktor yang terlibat. Di satu sisi, beberapa pihak mungkin berpendapat bahwa kendala utama dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah terbatasnya dana untuk pembayaran, peningkatan kondisi kerja, serta pembiayaan berulang yang memadai. Akibatnya, perbedaan kinerja organisasi sering kali mencerminkan perbedaan dalam alokasi anggaran. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kecukupan anggaran memang penting, tetapi tidak cukup untuk menjelaskan seluruh perbedaan kinerja.

Aspek merit, motivasi, dan manajemen juga memegang peranan yang sangat penting. Di sisi lain, terdapat argumen bahwa patronase yang meresap, kepentingan dunia pendidikan, serta norma kolegalitas yang kuat membuat upaya peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan HRM menjadi sangat sulit. Meskipun demikian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa organisasi yang lebih baik dalam hal pengelolaan HRM, mematuhi prinsip merit, memotivasi staf, dan mengelola mereka dengan lebih baik, cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan kinerja dan mengurangi praktik patronase. Dapat disimpulkan bahwa kebaikan, motivasi, manajemen, dan faktor kontekstual saling berinteraksi dan efeknya bersama-sama memengaruhi kinerja organisasi.

Ini membantu menjelaskan perbedaan kinerja antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Untuk mempertahankan kesuksesan dan kinerja yang baik, sebuah organisasi perlu mengambil langkah-langkah lebih serius apabila kinerja karyawan tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan. Langkah-langkah tersebut termasuk memberikan konseling, mengeluarkan peringatan resmi, dan jika masalah tetap tidak dapat diselesaikan, melakukan pemutusan hubungan kerja. Mengelola kinerja yang buruk atau perilaku yang tidak memuaskan membutuhkan proses yang bertahap, dengan tindakan lebih formal diterapkan ketika masalah belum teratasi setelah tahap awal manajemen kinerja. Jika tindakan pada tahap awal tidak memadai untuk memperbaiki kinerja atau perilaku yang tidak sesuai, maka langkah-langkah yang lebih formal harus diterapkan. Proses bertahap ini dapat dimulai dengan manajemen yang aktif dalam periode tiga bulan pertama, dengan pemantauan dan evaluasi berkala terhadap perkembangan karyawan. Selain itu, penting untuk melibatkan karyawan dalam program peningkatan kinerja yang lebih formal, termasuk: konseling kerja, pengembangan rencana aksi yang disepakati, pemantauan kinerja dalam periode yang ditentukan, serta melakukan tinjauan formal di akhir program. Langkah pemberian imbalan juga perlu dipertimbangkan, guna meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong kinerja yang lebih baik.

## Daftar Pustaka

- Green, A. (2005). Managing human resources in a decentralized context. *East Asia Decentralizes: Making Local Governments Work*, 129-153.
- Grindle, M. S. (1997). Divergent cultures? When public organizations perform well in developing countries. *World development*, 25(4), 481-495. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(96\)00123-4](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(96)00123-4).
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of*

- human resource management*, 8(3), 263-276.  
<https://doi.org/10.1080/095851997341630>.
- Hydén, G., & Mease, K. (2004). *Making sense of governance: empirical evidence from sixteen developing countries*. Lynne Rienner Publishers.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (2003). Beyond incentive pay: Insiders' estimates of the value of complementary human resource management practices. *Journal of Economic Perspectives*, 17(1), 155-180.
- Kiragu, K., Mukandala, R., & Morin, D. (2004). Reforming pay policy: techniques, sequencing, and politics. *Building state capacity in Africa*, 109.
- Kusek, J. Z., Rist, R. C., & White, E. M. (2005). How will we know the millennium development goal results when we see them? Building a results-based monitoring and evaluation system to give us the answers. *Evaluation*, 11(1), 7-26.
- Larbi, G., & Bangura, Y. (2006). Applying the new public management in developing countries. In *Public sector reform in developing countries*.
- Nielsen, M., Therkildsen, O., & Tidemand, P. (2005). Non-Salary (de) motivation of staffing practices in the public sector of East Africa. Inception report.
- OECD, D. (2006). The challenge of capacity development: Working towards good practice. *Network on Governance. DCD/DAC/GOVNET (2005) 5REV1. Paris: OECD. Available at [www.oecd.org](http://www.oecd.org)*.
- Therkildsen, O. (2001). *Efficiency, accountability and implementation: public sector reform in East and Southern Africa* (pp. 1-39). Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.
- Therkildsen, O. (2006). Elusive public sector reforms in East and Southern Africa. *Social Policy and Inclusive Development*, 65.
- Therkildsen, O. (2017). Understanding public management through neopatrimonialism: a paradigm for all African seasons?. In *The African Exception* (pp. 35-51). Routledge.