

**HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN PERUBAHAN
STATUS MENJADI BHMN DENGAN KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PADA FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA**

SKRIPSI

EKA OKTAVIA SARI SUROKO

43106120032



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCUBUANA
JAKARTA
2009**

**1 HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN PERUBAHAN
STATUS MENJADI BHMN DENGAN KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PADA FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar

SARJANA EKONOMI

Program Studi Manajemen – Strata 1

Eka Oktavia Sari Suroko

4310 6120 032



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCUBUANA
JAKARTA**

2009

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eka Oktavia Sari Suroko

NPM : 4310 6120 032

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya saya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 25 Agustus 2009

(Eka Oktavia Sari Suroko)

4310 6120 032

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Eka Oktavia Sari Suroko
NIM : 4310 6120 032
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Hubungan Komitmen Organisasi dan Perubahan Status
menjadi BHMN dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal Lulus Ujian : 25 Agustus 2009



Disahkan oleh:
Pembimbing Skripsi

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

(Tafiprios, SE., MM)

Dekan

Ketua Program Studi Manajemen – S1

(Dra. Yuli Harwani, MM)

(Arief Bowo Prayoga, SE., MM)

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi

Hubungan Komitmen Organisasi dan Perubahan Status menjadi BHMN dengan
Kepuasan Kerja Karyawan pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Dipersiapkan dan Disusun oleh :

Eka Oktavia Sari Suroko

4310 6120 032

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 Agustus 2009

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing Skripsi

Tafiprios, SE., MM

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
Anggota Dewan Penguji

Drs. Hasanuddin Pasiama, MS

Anggota Dewan Penguji

Luna Haningsih, SE., ME

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menikmati betapa beraneka rasanya menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT juga selalu memberikan kebahagiaan dan kesehatan kepada orang-orang yang sangat berarti dalam hidup penulis, dan juga kepada orang-orang yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih yang tiada terhingga kepada :

1. Ibu dan Bapak, tiada kata yang dapat mewakkili betapa berartinya kalian berdua bagi penulis, semoga Allah selalu memberikan semua yang terbaik. Juga untuk adikku, Arief, terima kasih sudah memaksa penulis untuk menyelesaikan skripsi sebelum kamu dahului, thanks bro.
2. Bapak Tafiprios, SE., MM selaku pembimbing skripsi, terima kasih atas bimbingan dan sikap Bapak yang begitu easy going, sehingga memudahkan penulis dalam menuangkan semua ide ke dalam skripsi ini.
3. Untuk seseorang yang setia mendampingi kemanapun aku pergi, yang selalu memberikan semangat lewat perhatian dan senyumannya, terima kasih bang. Semoga Allah meridhoi cita-cita kita berdua, amin.
4. Rekan-rekan di Fakultas Psikologi, terutama untuk kru PAP, maaf telah banyak meninggalkan pekerjaan, semoga kita semakin solid ditengah berbagai "himpitan".
5. The 4th Floor, i love u guys.....semoga tali persaudaraan kita yang terbina di bangku kuliah dapat terus terjalin hingga akhir hayat.
6. Sahabat-sahabatku yang selalu memberikan dukungannya, dimanapun dan kapanpun, kalian adalah yang terbaik yang selalu aku miliki.

Semoga Allah selalu memberikan yang terbaik untuk kita semua.

Jakarta, Agustus 2009

Penulis

Eka Oktavia Sari Suroko

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iv
LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
ABSTRAK	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Pembatasan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Kegunaan Hasil Penelitian	8
BAB II: LANDASAN TEORI	10
2.1 Transformasi UI dari BUMN menjadi BHMN	10
2.1.1 Penerapan <i>Good</i> menjadi <i>Great University Governance</i> UI	12
2.1.2 Penataan Sistem Informasi dan Kebijakan Keuangan	15
2.1.3 Penataan Bidang Ketenagakerjaan dan SDM	22
2.1.4 Struktur Organisasi Fakultas Psikologi UI	28
2.1.5 Sistem Penyelenggaraan Akademik	29
2.1.6 Sistem Pengembangan Suasana Akademik	30
2.2 Komitmen Organisasi	31
2.2.1 Definisi	31
2.2.2 Pengukuran Komitmen Organisasi	34
2.3 Kepuasan Kerja	35
2.3.1 Definisi	35
2.3.2 Teori – teori Kepuasan Kerja	38
2.3.3 Faktor – faktor Pendorong Kepuasan Kerja	39

2.3.4 Dampak dari kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja	43
2.3.5 Pengukuran Kepuasan Kerja	45
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	47
3.1 Sejarah Berdirinya Fakultas Psikologi UI	47
3.2 Metode Penelitian	49
3.3 Hipotesis Penelitian	49
3.4 Variabel Penelitian	50
3.5 Metode Pengumpulan Data	51
3.6 Populasi dan Sampel	53
3.7 Definisi Operasional	54
3.8 Metode Analisis Data	56
3.8.1 Uji Validitas	56
3.8.2 Uji Reliabilitas	58
3.8.3 Pengujian Perumusan Masalah Deskriptif	58
3.8.4 Pengujian Hipotesis	58
3.8.5 Teknik Analisis Data	59
3.8.6 Pengujian Signifikansi Persamaan Korelasi	60
3.8.7 Hipotesis Penelitian	61
BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	62
4.1 Karakteristik Responden	62
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	65
4.3 Pengujian Hipotesis	67
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	76

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Tabel Jenis Kelamin	63
Tabel 4.2	Tabel Pendidikan	63
Tabel 4.3	Tabel Usia Responden	64
Tabel 4.4	Tabel Masa Kerja	65
Tabel 4.5	Tabel Output SPSS Data Gabungan	67
Tabel 4.6	Tabel Output SPSS Korelasi <i>Rank Spearman</i>	68



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Struktur Organisasi Fakultas Psikologi UI
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian
Lampiran 3	Tabel Frekuensi Statistik Data Responden
Lampiran 4	Tabel Reliability Variabel Komitmen Organisasi
Lampiran 5	Histogram Variabel Komitmen Organisasi
Lampiran 6	Tabel Reliability Variabel Perubahan Status menjadi BHMN
Lampiran 7	Histogram Variabel Perubahan Status menjadi BHMN
Lampiran 8	Tabel Reliability Variabel Kepuasan Kerja
Lampiran 9	Histogram Variabel Kepuasan Kerja
Lampiran 10	Tabel Non Parametrik Korelasi Spearman's Rho
Lampiran 11	Histogram Gabungan Variabel Komitmen Organisasi,
Lampiran 12	Perubahan Status menjadi BHMN dan Kepuasan Kerja
Lampiran 13	Tabel Nilai Rho

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRAK

Spector (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang menyukai (puas) atau tidak menyukai (tidak puas) terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja seseorang dapat menimbulkan berbagai dampak yang dapat mempengaruhi organisasi tempatnya bekerja maupun dirinya sendiri. Berdasarkan pendapat Locke, Luthans dan Gilmer. Aspek-aspek paling sering muncul dalam penelitian yang berhubungan dengan kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek tersebut dianggap paling mewakili kepuasan kerja yang diinginkan yaitu 1) pekerjaan itu sendiri, 2) promosi, 3) pembayaran, 4) supervisi, 5) rekan kerja, 6) kondisi kerja dan 7) perusahaan dan manajemen.

Banyak sekali faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, adapun yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi dan Perubahan Status UI menjadi BHMN sebagai faktor-faktor yang akan dilihat tingkat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara faktor-faktor yang telah disebutkan di atas terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah karyawan Fakultas Psikologi UI, sedangkan sample penelitian diambil sebanyak 30 orang karyawan, dengan menggunakan random sampling.

Kata kunci : komitmen organisasi, perubahan status menjadi BHMN, perguruan tinggi, dan kepuasan kerja karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan yang terjadi dalam dunia pendidikan sekarang ini sudah sangat ketat, setiap perguruan tinggi baik negeri maupun swasta berlomba-lomba dalam menawarkan dan mengembangkan produk-produknya. Seiring dengan kepentingan pengembangan dunia pendidikan tersebut, maka Universitas Indonesia (UI) sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di Indonesia berupaya untuk terus meningkatkan mutu pendidikan dan pelayanannya. Dengan demikian, otorisasi yang dimiliki dapat dikembangkan dengan semaksimal mungkin sesuai dengan kebutuhan universitas.

Sejak tahun 2000 UI ditetapkan sebagai perguruan tinggi negeri mandiri berstatus Badan Hukum Milik Negara (BHMN), tepatnya pada tanggal 26 Desember 2000 melalui Peraturan Pemerintah RI Nomor 152 tahun 2000. Perbedaan antara Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dengan Perguruan Tinggi BHMN (PT BHMN) terletak pada bentuk pengelolaan perguruan tinggi.

PTN sebagai suatu unit kerja di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional memiliki otonomi pengelolaan terbatas, sedangkan PT BHMN memiliki otonomi yang lebih luas. Perguruan Tinggi BHMN mempunyai hak (PP 152/2000, Pasal 2) untuk mengatur sistem keuangan, manajemen, dan merekrut SDM-nya sendiri sesuai dengan visi, misi, dan program yang telah direncanakannya untuk meningkatkan kualitas akademis yang lebih bermutu.

UI sudah diberikan kewenangan oleh Departemen Pendidikan Nasional untuk membuka atau menutup program studi sendiri sesuai dengan kebutuhan dan arah pengembangan yang diinginkan oleh UI pada tahun 2006.

Dalam status tersebut, UI wajib mengedepankan kinerja pengelolaan sebuah universitas publik dengan prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan transparansi. Untuk mewujudkan visi dan misi UI tersebut diperlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang dapat menunjang tercapainya visi misi tersebut. Hal tersebut sangat tergantung pada sistem pengelolaan SDM di masing-masing fakultas, dalam hal ini khususnya karyawan yang bertugas di Fakultas Psikologi UI.

Jumlah karyawan di F.Psi.UI adalah sebanyak 146 orang karyawan. Seluruh karyawan Fakultas Psikologi, tanpa membedakan status kepegawaianya, memiliki hak dan kewajiban yang sama sebagai karyawan UI BHMN (Wahyudi, 2008). Gambaran kondisi karyawan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.

Tenaga Pendukung Berdasarkan Jabatan dan Status Kepegawaian

Jabatan\Status Kepegawaian	PNS	Tetap Fakultas	Honorar	Diperbantukan
Tenaga Administrasi	46	35	36	1
Pustakawan	-	-	-	-
Staf Laboratorium	1	3	-	-
Teknisi	-	-	1	-
Satuan Pengamanan	3	6	8	6

Mencermati terjadinya perubahan status UI tersebut, banyak hal yang perlu diperhatikan untuk menunjang tercapainya proses perubahan yang diinginkan, seperti: sistem renumerasi, penyelesaian status karyawan UI, dan jenjang karir yang jelas bagi karyawan. Bila seluruh hal tersebut dipenuhi, maka karyawan akan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, hal ini karena mereka merasa terpuaskan oleh organisasi (Wahyudi, 2008).

Salah satu aspek yang sering digunakan untuk melihat kondisi suatu organisasi adalah melihat tingkat kepuasan kerja para karyawannya. Para ahli berpendapat bahwa kepuasan kerja tidak meningkatkan pelaksanaan kerja.

Dewasa ini dikatakan bahwa hanya pemberian penghargaan terhadap pelaksanaan kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja. Anggapan bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan peningkatan pelaksanaan kerja ditentang pada beberapa penelitian dan tampaknya hubungan ini ditemukan pada orang-orang yang berdedikasi tinggi terhadap pekerjaannya Robbins (1998).

Robbins (1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja tampaknya lebih berhubungan dengan aspek-aspek seperti absen, terlambat, dan kualitas kerja daripada dengan jumlah pekerjaan. Jadi apakah hal ini berarti bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tujuan harus diabaikan? Tampaknya tidak, walaupun peningkatan kepuasan kerja mungkin tidak meningkatkan pelaksanaan kerja, hal ini tidak dapat diabaikan karena semakin berkembangnya pendapat dari sejumlah besar masyarakat pada beberapa dekade terakhir bahwa peningkatan kepuasan kerja sangat diharapkan manusia. Selain itu ada bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada aktivitas non kerja lainnya (Situmorang, 2000) .

Kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, produktifitas rendah, kesehatan tubuh menurun, kecelakaan kerja, pencurian, dan lain-lain (Robbins, 1998 dalam Situmorang,2000).

Hal lain yang berkaitan secara langsung dengan tingkat kepuasan kerja di perusahaan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan hubungan antara seorang individu dengan organisasi dimana seseorang dengan komitmen organisasi yang tinggi memperlihatkan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi, berusaha sebaik mungkin serta memiliki penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Porter & Smith, 1970).

Setiap individu memiliki keunikan tersendiri yang dinyatakan dalam harapan-harapan dan motivasi berbeda sehingga menimbulkan perbedaan-perbedaan pula. Perbedaan ini akan menunjukkan tingkat komitmen individu yang bervariasi.

Menurut Porter dan Steers 1973 (dalam Situmorang 2000), sejauh mana seorang pekerja memiliki komitmen untuk tetap tinggal atau mengundurkan diri dari organisasi, disebabkan oleh faktor-faktor pribadi pekerja seperti: umur, masa jabatan, kepribadian dan minat terhadap profesi; faktor-faktor kandungan tugas seperti: berulang tidaknya tugas, kejelasan peran, autonomi; faktor-faktor lingkungan kerja yang langsung seperti: gaya penyelia, pola interaksi antar anggota kelompok; dan faktor-faktor organisasi secara keseluruhan seperti: praktek pembayaran dan promosi, ukuran/besarnya organisasi.

Penelitian tentang kepuasan kerja umumnya dilaksanakan dengan responden karyawan atau para manajer di lingkup perusahaan. Sedangkan penelitian untuk karyawan di Perguruan Tinggi kurang diamati, padahal Perguruan Tinggi dapat disimbolkan sebagai pusat kegiatan yang bersifat akademik, keilmuan dan gerakan moral untuk melahirkan calon-calon pemimpin dan penerus generasi.

Hal yang sering dilupakan adalah kenyataan bahwa Perguruan Tinggi merupakan suatu 'organisasi' yang tidak hanya mempunyai permasalahan sama dengan organisasi-organisasi lain, namun juga memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dari organisasi perusahaan.

Kekhasan perguruan tinggi yang dipandang sebagai sebuah organisasi professional dapat dilihat dari hasil dan dampaknya bagi masyarakat dan ditentukan oleh kemampuan dan kinerja sivitas akademika yang ditandai oleh kreativitas dan tingkat kecerdasan. Hal tersebut membedakan perguruan tinggi dengan organisasi bidang industri manufaktur misalnya, dimana kualitas kerja sangat ditentukan oleh ketepatan melaksanakan prosedur yang menyangkut cara, urutan, dan waktu (Situmorang, 2000).

Mengingat perguruan tinggi memiliki keterbatasan sumber daya yang ada dan menghadapi persaingan yang sangat ketat maka setiap perguruan tinggi perlu memperhatikan beberapa aspek penyempurnaan pengelolaan perguruan tinggi yaitu aspek kualitas, otonomi, akuntabilitas (pertanggungjawaban), akreditasi dan evaluasi (Soehendro, 1997).

Melihat gambaran tersebut di atas, maka penelitian ini difokuskan untuk mengetahui hubungan komitmen organisasi dan perubahan status UI menjadi

BHMN dengan kepuasan kerja karyawan di lingkungan Fakultas Psikologi UI. Dengan demikian masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah: **“Hubungan komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan pada Fakultas Psikologi UI”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas, maka peneliti mencoba untuk mengetahui apakah dampak-dampak yang timbul dari perubahan status UI menjadi BHMN memiliki hubungan yang erat terhadap kondisi dan kepuasan kerja para karyawannya. Adapun perumusan masalah penelitian adalah:

1. Apakah ada hubungan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan Fakultas Psikologi UI ?
2. Apakah ada hubungan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan Fakultas Psikologi UI ?
3. Apakah ada hubungan komitmen terhadap organisasi dengan perubahan status UI menjadi BHMN?
4. Apakah ada hubungan secara bersama-sama antara komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan Fakultas Psikologi UI?

1.3 Pembatasan Masalah

Secara umum penelitian ini melibatkan dua variabel utama yang akan diuraikan lebih rinci dalam bab berikutnya, yaitu komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN yang ingin dicari hubungannya dengan kepuasan kerja.

Perubahan status UI menjadi BHMN sesuai dengan PP no. 152/2000, Pasal 2 mempunyai hak untuk mengatur sistem keuangan, manajemen, dan merekrut SDM-nya sendiri sesuai dengan visi, misi, dan program yang telah direncanakannya untuk meningkatkan kualitas akademis yang lebih bermutu.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini merujuk pada teori Allan dan Meyer (1990) yang berbicara tentang tiga bentuk Komitmen Organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif, yang merupakan salah satu cara mengukur komitmen organisasi yang dimiliki oleh para karyawan.

Kepuasan kerja merujuk pada pendapat Locke, Luthans dan Gilmer bahwa aspek-aspek yang dianggap paling mewakili kepuasan kerja yang diinginkan yaitu 1) pekerjaan itu sendiri, 2) promosi, 3) pembayaran, 4) supervisi, 5) rekan kerja, 6) kondisi kerja dan 7) perusahaan dan manajemen.

Dengan mengacu pada uraian di atas, maka masalah yang akan dijawab oleh penelitian ini adalah sebagai berikut :

Apakah terdapat hubungan komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan pada Fakultas Psikologi UI.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan adalah untuk mengetahui :

1. Hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan F.Psi UI
2. Hubungan antara perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan F.Psi UI
3. Hubungan Komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN
4. Hubungan Komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan pada F.Psi UI

1.5 Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini dapat dilihat dari berbagai sisi, antara lain:

1. Bagi Penulis

Penulis dapat mengetahui secara jelas mengenai hubungan komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan pada F.Psi UI

2. Bagi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Memberi masukan tentang kondisi karyawan Fakultas Psikologi dalam rangka menghadapi perubahan status Universitas Indonesia menjadi BHMN.

3. Bagi Program Sarjana Universitas Mercubuana

Sebagai masukan terhadap apa yang terjadi di lapangan dibandingkan dengan teori-teori yang dipakai sebagai landasan berpikir.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Transformasi Universitas Indonesia dari BUMN menjadi BHMN

Perjalanan transformasi UI mempunyai beberapa hal penting sebagai modal untuk berperan dalam pembangunan bangsa, Gumilar Rusliwa Sumantri dalam *roadmap transformasi UI goes beyond the trodden path* (www.ui.ac.id) mengemukakan bahwa UI mempunyai hal penting dalam memainkan peran untuk mencapai suatu perubahan. Sejalan dengan Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Nomor 005/SK/MWA-UI/2007, tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2007-2012 yang akan difokuskan pada:

- a. Terwujudnya integrasi Universitas Indonesia dari multi-fakultas menjadi satu kesatuan universitas,
- b. Terselenggaranya pendidikan tinggi berbasis riset dengan pengembangan dan pengelolaan pengetahuan (*knowledge creation and knowledge management*) melalui penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran (*learning organization*),
- c. Terwujudnya Universitas Indonesia sebagai *enterprising university* dengan perolehan nilai tambah dari hasil kegiatan penelitian, pelayanan pada masyarakat, dan ventura komersial dan penunjang.

Rencana Strategis UI periode 2007-2012 didasarkan atas hasil evaluasi Renstra UI 2003-2007, Kebijakan Umum UI 2007-2012, serta visi Universitas Indonesia untuk menjadi Universitas Riset Kelas Dunia. Visi tersebut telah dicanangkan Universitas Indonesia ditengah-tengah *landscape* perubahan sosial, politik dan ekonomi Indonesia. Demokratisasi dan pergeseran peran negara menuntut daya kreativitas dunia pendidikan tinggi untuk mampu meningkatkan otonomi akademik dan otonomi pengelolaan organisasinya.

Otonomi akademik ditandai dengan:

- a. Peningkatan integritas dan integrasi akademik,
- b. Jaminan kebebasan mimbar,
- c. Daya kreasi pengembangan ilmu pengetahuan,
- d. Transformasi metode pengajaran, dan
- e. Penciptaan sistem manajemen akademik yang efisien dan efektif.

Otonomi pengelolaan organisasi berkaitan erat dengan :

- a. Kemampuan Universitas Indonesia secara mandiri mengembangkan manajemen terintegrasi yang menerapkan prinsip-prinsip *good governance*.
- b. Kesiapan Universitas Indonesia untuk melakukan penataan organisasi, manajemen
- c. sumber daya manusia, manajemen keuangan, dan manajemen sarana dan prasarana.
- d. Penggalian sumber-sumber pendanaan sebagai pendukung pencapaian visi universitas riset kelas dunia.

Mencermati hal tersebut sebagai lembaga pendidikan tinggi yang sedang melakukan transformasi status menjadi BHMN, maka UI memerlukan langkah-langkah konkret untuk mempercepat proses yang sedang dihadapi.

2.1.1. Penerapan *Good* menjadi *Great University Governance* UI

Dalam perjalanan awal perubahan status 4 perguruan tinggi negeri menjadi perguruan tinggi yang diberi status BHMN, termasuk UI di dalamnya PT BHMN dikenal oleh masyarakat dalam konteks yang keliru dan sering disalah artikan dalam versi negatif, seperti berkonotasi dengan komersialisasi pendidikan tinggi, naiknya biaya operasional pendidikan (BOP), maupun kapitalisasi pendidikan tinggi, dan masih banyak lagi yang mengesankan semuanya menjadi mahal dalam skala ekonomi masyarakat.

Semua ini jelas masih membutuhkan upaya besar bagi pemerintah dan PT BHMN untuk bersama-sama menyakinkan masyarakat bahwa melalui perubahan status hukum yang memberikan otonomi kepada perguruan tinggi, diharapkan agar perguruan tinggi itu dapat meningkatkan daya saing bangsa, meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi, dan menyehatkan organisasi. Kita tentunya mengharapkan bahwa ini semua dapat diwujudkan dengan tuntas. Besaran BOP di Universitas Indonesia tidak berubah sejak UI menjadi BHMN, dan UI akan tetap mengutamakan kualitas sebagai syarat masuk ke UI. Kita harus tetap mengedepankan dan perlu menjadi perhatian kita bersama bahwa komitmen utama sebuah perguruan tinggi seperti UI adalah tetap memberi kesempatan

memperoleh pendidikan tinggi bagi seluruh golongan masyarakat, tanpa ada langkah yang diskriminatif misalnya karena alasan ekonomi. Sejak awal sebelum UI menjadi PT BHMN, UI telah berkomitmen untuk memberi kesempatan yang luas bagi semua kalangan untuk dapat menjadi mahasiswa UI selama mereka memang memiliki kapasitas intelektual yang diperlukan. Terlalu cepat untuk menjawab apakah kita sudah berhasil atau belum dalam menanggulangi berbagai persoalan yang dihadapi UI.

Seperti yang dikemukakan oleh Usman Chatib Warsa dalam memorandum Rektor Universitas Indonesia dalam www.ui.ac.id mengemukakan bahwa: “Proses perubahan yang harus dijalani memerlukan waktu dan UI telah menjalani masa transisi lima tahun pertama dengan menyiapkan landasan-landasan yang diperlukan untuk dapat secara penuh memanfaatkan otonomi yang diberikan pemerintah. Peningkatan mutu pendidikan, pengelolaan universitas yang transparan, akuntabel, dan efisien sudah dapat dijalankan secara seksama dan UI masih akan melangkah beberapa tahun ke depan untuk kemudian dapat berkembang ke arah yang lebih baik lagi, menjadi universitas riset yang berkelas dunia. UI telah mempersiapkan landasan yang diperlukan dalam masa transisi lima tahun terakhir untuk menjalankan langkah-langkah yang telah direncanakan untuk menjadi universitas riset yang berkelas dunia. Penilaian apapun dari pihak lain terhadap UI, UI harus terus-menerus mempersiapkan dan memperbaiki diri untuk dapat terus bersaing secara sehat di tataran global”.

Untuk mewujudkan hal tersebut di atas maka penerapan tata kelola yang baik dengan menggunakan prinsip-prinsip yang mengadopsi dari prinsip *Good*

Corporate Governance sebagai wujud transformasi yang sedang dilakukan oleh UI merupakan suatu tuntutan yang harus dipenuhi bagi sebuah perguruan tinggi berstatus BHMN, karena UI merupakan sebuah perguruan tinggi modern yang diperlakukan sebagai sebuah *corporate*, dalam pengertian bahwa UI di satu sisi harus akuntabel terhadap pemangku kepentingan (*Stakeholders*), namun di sisi lain harus tetap mempertahankan sifat nirlaba (*Non Profit*) (Wahyudi, 2008). Adapun prinsip-prinsip GCG yang diadopsi oleh Universitas Indonesia adalah sebagai berikut:

a. Transparency

Dalam menjalankan kegiatannya Universitas Indonesia saat ini telah menyediakan informasi yang akurat dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Dalam hal ini Universitas Indonesia telah mengembangkan Sistem Informasi yang dapat diakses oleh siapapun terutama oleh pemangku kepentingan (Masyarakat, Mahasiswa, Karyawan, Dosen, Alumni, *Stakeholders* dan pemerintah) untuk mendukung *transparency* pengelolaan lembaga Pendidikan Tinggi

b. Accountability

Universitas Indonesia harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar.

c. Responsibility

Universitas Indonesia harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan

sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good university governance*.

d. Independency

Universitas Indonesia harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

e. Fairness

Dalam melaksanakan kegiatannya Universitas Indonesia harus senantiasa memperhatikan kepentingan *stakeholders* berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran.

2.1.2. Penataan Sistem Informasi dan Kebijakan Keuangan

Penerapan prinsip-prinsip GCG tersebut di atas telah diterapkan oleh Universitas Indonesia sejak Universitas Indonesia berstatus sebagai BHMN, salah satu kebijakan yang paling awal diterapkan adalah kebijakan tentang Pemberlakuan Sistem Informasi dan Kebijakan Keuangan Universitas Indonesia yang diberlakukan untuk seluruh unit kerja di lingkungan Universitas Indonesia. Pada dasarnya kebijakan ini menetapkan, bahwa UI akan mengelola dana yang diperoleh dari masyarakat berdasarkan pada Sistem Anggaran baru yang bersifat performance budget. Dana yang berasal dari pemerintah (melalui APBN), akan dikelola sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan keuangan negara yang berlaku. Dengan demikian, pengelolaan dana oleh Universitas Indonesia menjadi lebih transparan, bertanggungjawab, dan akuntabel.

Disamping itu UI dapat lebih leluasa merencanakan pengembangan yang dibutuhkan melalui dana-dana yang dapat dikelola secara mandiri. Pengendalian dan pengelolaan keuangan universitas merupakan fokus utama untuk menjamin kekayaan universitas dikelola secara optimal, sehingga dapat memberikan dukungan yang diperlukan dalam menjalankan berbagai kegiatan di lingkungan Universitas Indonesia. Kebijakan Umum tentang Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2005-2007 dalam bidang Non-Akademik, khususnya untuk Keuangan, menetapkan beberapa hal yang menyangkut aspek anggaran yang berimbang, aspek pembukuan, dan aspek pendanaan. Kebijakan umum tersebut menggariskan bahwa:

1. Untuk aspek anggaran yang berimbang, perlu dilakukan efisiensi pembiayaan dan peningkatan pendapatan, termasuk menerapkan prinsip cost recovery dalam usaha meningkatkan pendapatan tersebut;
2. Untuk aspek pembukuan, perlu diterapkan sistem pembukuan yang terpadu dan mampu menghasilkan laporan keuangan yang aktual dan bersih (*accountable*); dan
3. Untuk aspek pendanaan, telah diterapkan prinsip penyelenggaraan usaha (operasional) yang mandiri (tidak defisit), dan juga mengupayakan diversifikasi sumber pendanaan melalui partisipasi masyarakat dan alumni, pemerintah pusat/daerah, maupun melalui kerjasama dengan institusi dalam dan luar negeri.

Menurut Usman Chatib Warsa (2007), tiga sasaran di bidang keuangan yang menjadi fokus kegiatan yang ditetapkan dalam RENSTRA UI 2003-2007, yaitu:

- 1) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan;
- 2) Mengendalikan pengeluaran; dan
- 3) Memaksimalkan pemasukan/pendapatan.

Ketiga sasaran tersebut direncanakan untuk dilaksanakan dalam kurun waktu 1 (satu) atau 2 (dua) tahun, namun dalam implementasinya kegiatan-kegiatan tersebut akhirnya dijalankan secara terus menerus secara bertahap menyesuaikan dengan tingkat kepentingan, situasi, dan kondisi keuangan universitas. Pembentukan Badan Audit Internal, penerapan sistem akuntansi yang *on-line* dan terpadu, serta penerapan sistem anggaran sudah dilakukan dalam kurun waktu 2003-2005. Langkah yang dijalankan ini telah memungkinkan terjadinya peningkatan kualitas kegiatan operasional di bidang keuangan di sepanjang tahun 2006. Langkah lain dan kegiatan berkesinambungan dalam Bidang Keuangan yang telah dilakukan dalam kurun waktu lima tahun (2002-2007) adalah:

1. Melanjutkan langkah-langkah penataan NPWP Universitas dan Fakultas sesuai dengan kebijakan Universitas mengenai Sentralisasi Administrasi dalam rangka meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan;

2. Menyempurnakan implementasi sistem akuntansi secara on-line dan terpadu di tingkat Fakultas dan Program Pascasarjana sehingga dapat mencakup seluruh Program Studi dan Departemen;
3. Menyempurnakan sistem pembayaran biaya pendidikan dengan sistem host to host untuk memudahkan proses pembayaran dan dapat memantau perubahan-perubahan yang terjadi secara tepat, cepat dan akurat;
4. Melanjutkan langkah-langkah yang telah dimulai untuk restrukturisasi aset yang tidak produktif,
5. Penyempurnaan penerapan sistem anggaran Universitas sampai ke tingkat Fakultas dan Pascasarjana melalui penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT). Form-form isian yang diperlukan untuk penyusunan RKAT telah disempurnakan lebih lanjut dalam proses penyusunan RKAT di tahun 2006 sebagai bagian dari langkah-langkah untuk dapat melakukan pengendalian pengeluaran yang lebih baik,
6. Melanjutkan penerapan prinsip *cost recovery* (tidak defisit);
7. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pemupukan dana pengembangan pendidikan; dan
8. Menerapkan aplikasi Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dan Sistem Akuntansi Barang Milik Negara (SABMN) secara terpadu di universitas. Sangat mengembirakan, bahwa langkah yang telah ditetapkan itu telah menunjukan perbaikan, antara lain:
 - a. Dengan disempurnakannya pemakaian Sistem Oracle Financial secara terus menerus, laporan keuangan universitas untuk tahun

2006 sudah secara terpadu dan tepat waktu, juga dapat disusun dengan lebih baik dibandingkan dengan tahun sebelumnya,

- b. Data aset UI yang akurat dan lengkap yang diperoleh dari tahun sebelumnya dibuat mengikuti perubahan-perubahan terkini yang terjadi di tahun 2006 Dokumen Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) Universitas untuk tahun 2007 yang diserahkan ke MWA pada bulan Oktober 2006 untuk selanjutnya diproses untuk disahkan, dapat disusun dengan baik sehingga akan dapat membantu dalam fungsinya sebagai alat pengendali dan pengawasan anggaran Universitas Indonesia; dan
- c. Penggunaan smart-card sebagai kartu mahasiswa Universitas Indonesia yang juga dapat dipakai sebagai: a) Alat absensi mahasiswa, b) Alat untuk memperoleh fasilitas perpustakaan universitas dan fakultas, c) Alat untuk fasilitas parkir kendaraan, dan d) Alat untuk fasilitas komunikasi.

Kebijakan penerapan sistem informasi dan pengelolaan membuat semua transaksi keuangan menjadi lebih akurat tercatat dalam sistem sehingga dapat menggambarkan besarnya dana yang dikelola oleh manajemen universitas. Perlu dipaparkan bahwa UI sama sekali tidak menaikkan besaran SPP untuk program pendidikan sarjana S1 yang reguler, dan juga tidak secara drastis merubah besaran-besaran biaya pendidikan di program yang lain. Peningkatan yang terjadi menunjukkan bahwa pendekatan *one gate policy* mulai disadari oleh semua pihak

akan memberikan manfaat bagi UI dan juga pada unit kerja yang ada di lingkungan UI.

Dalam kurun waktu tersebut (2002-2006), pimpinan Universitas beserta jajaran manajemen terkait telah merubah skema pendanaan antara Pusat Administrasi dan Fakultas/Program menjadi lebih sederhana dan mudah dipahami mengingat begitu beragamnya program-program yang ditawarkan di lingkungan UI. Secara bertahap pula UI mulai menunjukkan komitmennya untuk memberikan fasilitas-fasilitas dan pola pengelolaan yang mencerminkan pengaturan terpusat namun tetap memberikan kebebasan pengembangan akademik di masing-masing Fakultas/Program. Menurut Usman Chatib Warsa dalam memorandum Rektor 2002 – 2007 dalam www.ui.ac.id dikemukakan bahwa : "Kalau disimak dari Laporan Tahunan Universitas 2006 saja untuk memberikan gambaran bagaimana langkah perubahan yang dilakukan sejak tahun 2002 memberikan perspektif peningkatan kualitas pengelolaan keuangan, pada tahun 2006 tercatat Universitas Indonesia menganggarkan penerimaan sebesar Rp. 722 Milyar dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahun 2006. Dalam realisasi anggaran penerimaan untuk tahun 2006 ternyata terjadi kenaikan sebesar 11% dari realisasi penerimaan pada tahun 2005, yaitu menjadi Rp 748 Milyar. Hal ini terjadi karena Universitas Indonesia secara bertahap telah menjalankan sistem manajemen keuangan, bukan lagi kegiatan administrasi keuangan yang merupakan pola pengelolaan di masa sebelum menjadi BHMN".

Peningkatan dalam realisasi penerimaan tahun 2006 disertai pula dengan pengeluaran-pengeluaran yang lebih besar di tahun 2006, yaitu menjadi sebesar

Rp 664 Miliar (kenaikan sebesar 8,38% dari pengeluaran pada tahun 2005). Kenaikan pengeluaran tersebut telah dipergunakan untuk peningkatan fasilitas pendidikan, seperti antara lain honor pegawai akademik universitas, peningkatan sambungan ke internet menjadi 30 Mbps di akhir tahun 2006 dan sekarang ini telah menjadi 40 Mbps, pemberian beasiswa kepada mahasiswa, beban penelitian, serta pembiayaan berbagai kegiatan mahasiswa.

Dengan menerapkan sentralisasi pengelolaan keuangan melalui kebijakan keuangan yang baru secara berkesinambungan sejak Universitas Indonesia berstatus sebagai BHMN, termasuk antara lain menerapkan perencanaan anggaran melalui penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) secara terpadu, UI dapat secara sistematis mengkonsolidasikan sumber-sumber pendanaan yang ada di lingkungan universitas dan mencatatnya dengan baik dalam sistem keuangan universitas. Proses pengelolaan keuangan unit kerja kemudian dimonitor melalui suatu proses audit sehingga *enforcement* terhadap kebijakan dapat dipahami dengan lebih baik. Proses ini terus disosialisasikan sebagai bagian dari penegakan akuntabilitas dalam mengelola keuangan universitas sebagai satu kesatuan. Proses perubahan yang telah dimulai harus terus dijalankan sehingga prinsip-prinsip pengelolaan keuangan yang diinginkan sebagai BHMN maupun yang memang digariskan dalam Kebijakan Umum MWA dapat diterapkan dalam pencapaian sistem universitas yang berkualitas. Apabila mengacu pada ketentuan yang digariskan dalam Anggaran Dasar Universitas (PP 152/2000).

Sebagai Universitas yang memiliki otonomi pengelolaan UI telah menerapkan laporan keuangan yang telah disusun berdasarkan standar akuntansi yang berlaku, juga diperiksa oleh pengawas fungsional/akuntan publik. Terlebih lagi Kebijakan Umum MWA juga menggariskan untuk adanya suatu sistem pembukuan yang mampu menghasilkan laporan keuangan yang aktual dan bersih sebagai cerminan UI yang akuntabel dan memperhatikan aspek penjaminan mutu dalam proses di bidang keuangan melalui unit Badan Audit Internal yang telah dimilikinya guna melakukan fungsi-fungsi pengawasan keuangan sehingga tatanan dan kebijakan sistem keuangan yang sudah disusun dan diimplementasikan memang berjalan dengan baik di lingkungan Universitas Indonesia.

2.1.3. Penataan Bidang Ketenaga Kerjaan dan Sumber Daya Manusia

Keadaan Sumber Daya Manusia UI dalam hal kebijakan SDM adalah sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) No. 152 Tahun 2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara Pasal 42 Ayat (4) dan (5) serta Pasal 43 Ayat (2), tahun 2006 adalah tahun di mana Universitas Indonesia mulai menjalankan secara penuh segala kebijakan yang terkait dalam statusnya sebagai Badan Hukum Milik Negara. Namun dari sisi penanganan di bidang Sumber Daya Manusia (SDM), kebijakan yang ada mengatur bahwa masa transisi/pengalihan status kepegawaian dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi Pegawai Universitas masih dimungkinkan hingga tanggal 26 Desember 2010. Kebijakan-kebijakan yang terkait dengan penanganan SDM yang telah disusun

mulai tahun 2003, terus berlanjut sampai saat ini, baik dari sisi penyempurnaan maupun dari sisi melengkapi kebijakan yang belum ada sebelumnya. Hal-hal yang ditangani antara lain mencakup aktivitas:

1. Reinventarisasi kepegawaian,
2. Identifikasi permasalahan kepegawaian, diantaranya dengan melakukan *workload analysis* dan menerapkan manajemen kinerja berbasis kompetensi
3. Perumusan sistem pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan
4. Membuat Rencana kerja, termasuk di dalamnya bidang remunerasi yang merupakan salah satu isu utama dalam perbaikan manajemen SDM.

Penanganan aspek-aspek tersebut dilakukan agar dapat terbentuk kelompok SDM yang memenuhi tingkat kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan sehingga tercapai tingkat keefektifan dan efisiensi dalam pengelolaan kegiatan universitas. Jumlah tenaga akademik & non akademik dari Universitas Indonesia per 31 Desember 2006 adalah 2.873 orang & 2.981 orang. Kebijakan SDM ini meliputi kebijakan SDM untuk Tenaga Akademik dan Tenaga Non Akademik. Kebijakan SDM Tenaga Akademik Universitas Indonesia merujuk pada Surat Edaran Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional No. 3794/D/T/2000 tertanggal 24 Oktober 2000, perihal Perpanjangan masa bakti sebagai PNS dan rekrutmen CPNS baru, sehingga Universitas Indonesia memilih untuk menerapkan kebijakan *Zero Growth* dalam hal pengangkatan Pegawai

Negeri Sipil. Dengan kebijakan tidak mengangkat Pegawai Negeri Sipil baru untuk bidang akademik dan non akademik tentunya ada hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan tenaga akademik di lingkungan Fakultas/Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Kebijakan untuk mengangkat Pegawai Universitas yang dimulai di tahun 2005, terus dilanjutkan hingga tahun 2007 ini. Jika pada akhir Desember 2006 sudah tercatat 156 orang Pegawai Universitas yang diangkat sendiri oleh UI, 55 orang diantaranya diangkat di tahun 2005, sedangkan di tahun 2007 ini UI telah memiliki sekitar 182 orang Pegawai Universitas. Sehubungan dengan kebijakan SDM untuk tenaga non-Akademik, dimana salah satu kelemahan dari SDM bidang non-akademik adalah kelebihan (*over staff*) Tenaga Non-Akademik yang tidak memenuhi standar kapasitas dalam menjalankan tuntutan pekerjaan organisasi Universitas Indonesia yang baru sebagai Badan Hukum Milik Negara, maka salah satu strategi penanganan SDM di bidang non-akademik adalah meningkatkan efisiensi dan motivasi tenaga non-akademik tersebut.

Langkah-langkah analisa terhadap kualifikasi tenaga yang dibutuhkan untuk masing-masing pekerjaan (*operation line*) dan evaluasi terhadap kompetensi tenaga yang ada telah dilakukan di periode 2003-2004. Kedua hal itu dilakukan melalui aktivitas pemetaan dengan menggunakan format *ISO 9001-2000*, yang pada akhirnya memberikan data adanya kelebihan Tenaga Non-Akademik di lingkungan Universitas Indonesia. Pilihan untuk melakukan rasionalisasi secara utuh belum dapat dipertimbangkan karena situasi dan kondisi yang ada sehingga untuk tahun 2006 ini, beberapa kebijakan SDM yang terkait

dengan tenaga non-akademik mengatur prinsip-prinsip pengelolaan pegawai sebagai berikut:

1. tidak lagi melakukan pengangkatan tenaga non-akademik baru kecuali untuk tenaga yang digolongkan dalam pegawai dengan keahlian khusus, yaitu bidang keuangan/akuntansi, bidang teknologi informasi, dan bidang kesehatan.
2. tidak mengganti tenaga non-akademik yang pensiun.
3. mulai memindahkan pegawai yang berlebih pada satu unit kerja ke unit lain yang membutuhkan, baik itu ke unit baru yang dibentuk untuk menangani fungsi baru dalam organisasi maupun ke unit ventura yang juga dikembangkan di lingkungan Universitas Indonesia.

Dalam hal penggajian dan remunerasi, kebijakan yang telah dijalankan sebelumnya dalam aspek remunerasi para Pimpinan dalam struktur organisasi Universitas Indonesia tetap dijalankan secara konsisten. Kebijakan yang dijalankan terus dilakukan untuk dapat memberikan dukungan yang diperlukan dalam proses penataan kelembagaan dan organisasi yang menginginkan adanya suatu sentralisasi dalam sistem pengelolaan kegiatan universitas. Kebijakan yang terus dijalankan itu mencakup pembayaran remunerasi oleh Pusat Administrasi Universitas bagi Pimpinan Universitas/Fakultas/Program Pascasarjana, mulai dari Rektor, Wakil Rektor, Sekretaris Universitas, Direktur hingga ke tingkat Dekan/Ketua Program dan Wakil Dekan/Wakil Ketua Program. Beberapa aspek kebijakan penggajian untuk tenaga akademik UI BHMN, kebijakan yang

dilakukan merupakan kelanjutan dari aspek-aspek yang telah diatur dalam kebijakan yang disusun di tahun-tahun sebelumnya.

Kebijakan-kebijakan yang masih dilakukan sampai tahun ini mencakup:

1. Sentralisasi pembayaran gaji Tenaga Akademik UI-BHMN yang berada di Fakultas/unit kerja, di mana penanggung jawab pembayaran remunerasi bagi Tenaga Akademik Universitas Indonesia dilakukan oleh Pusat Administrasi Universitas, bukan oleh Fakultas/unit kerja di mana Tenaga Akademik tersebut berada.
2. Pemberian asuransi kesehatan khususnya untuk rawat inap.
3. Pemberian gaji ke 13.
4. Pemberian THR 1 bulan gaji.

Selain gaji yang diterima sebagai PNS, mulai tahun 2006, kebijakan yang telah diambil di tahun sebelumnya melalui suatu workshop yang melibatkan Pimpinan Fakultas, tetap dilanjutkan dengan memutuskan memberikan tunjangan mengajar bagi Tenaga Akademik program S1 Reguler dengan besaran yang sama di seluruh Fakultas. Sejalan dengan kebijakan awal yang menetapkan bahwa tidak ada penambahan Tenaga Non-Akademik baru kecuali Tenaga dengan keahlian khusus, telah disusun dan diberlakukan SK Rektor yang mengatur hal ini. SK Rektor tentang pengangkatan tenaga spesialis (Akuntan, Auditor, Dokter & Teknologi Informasi) digunakan sebagai acuan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang berkualitas bagi unit kerja di lingkungan Universitas Indonesia. Dari aspek remunerasi, kenaikan remunerasi bagi tenaga spesialis tersebut sudah diterapkan dengan menggunakan sistem penilaian kinerja. Dalam aspek SDM

yang ada di lingkungan UI, akan di gambarkan bahwa UI telah memiliki kelompok kepegawaian yang mencerminkan kebijakan yang sejalan dengan status Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara. Pada saat ini, untuk Tenaga Akademik (Dosen) dan Non Akademik (Administrasi) terdapat 2 (dua) kelompok Tenaga Akademik yaitu:

- a. Tenaga Akademik/ Non Akademik Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan
- b. Tenaga Akademik Non-PNS, yang terdiri dari:
 1. Tenaga Akademik/Non Akademik UI-BHMN,
 2. Guru Besar Penugasan Kembali, dan
 3. Tenaga Akademik/Non Akademik Non-PNS lainnya.

Berkaitan dengan hal tersebut Fakultas Psikologi sebagai Fakultas yang mandiri sejak tahun 1960 harus menjalankan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penataan organisasi dan SDM, Keuangan, Fasilitas Umum serta Sistem Informasi dengan menyelaraskan visi dan misinya sesuai dengan visi dan misi yang menjadi pondasi dijalkannya PT dengan status BHMN, adapun Visi dan Misi Fakultas Psikologi dalam www.fpsi.ui.ac.id adalah sebagai berikut:

1. Visi: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yaitu menjadi pusat unggulan dalam pendidikan, pengembangan, dan penerapan psikologi yang berorientasi lintas budaya, perkotaan, dan ulayat (*indigenous*).
2. Misi:
 - a. Menyelenggarakan pendidikan psikologi yang berorientasi lintas budaya, perkotaan dan ulayat.

- b. Menghasilkan sarjana, magister, dan doktor psikologi yang kompeten, profesional dan bersikap ilmiah, sehingga mampu bersaing secara nasional dan internasional.
- c. Menghasilkan temuan dan publikasi ilmiah psikologi yang berorientasi lintas budaya, perkotaan, dan ulayat.
- d. Mengembangkan pusat-pusat kajian psikologi.
- e. Mengembangkan pusat data elektronik tentang penelitian-penelitian psikologi.
- f. Menerapkan psikologi untuk melayani dan memberdayakan masyarakat.
- g. Mengembangkan Pusat Pengembangan Tes Psikologi (Riset, HAKI, Distribusi)

2.1.4. Struktur Organisasi Fakultas Psikologi UI

Struktur organisasi F.Psi.UI saat ini mengacu pada struktur organisasi Universitas sebagai konsekuensi diterapkannya *system one gate policy* (kebijakan satu pintu) dan mengikuti struktur organisasi yang ada di tingkat universitas dengan beberapa penambahan unit kerja sesuai dengan kebutuhan fakultas.

Pimpinan F.Psi.UI adalah: Dekan didampingi oleh wakil dekan. Sesuai dengan ART-UI tahun 2003, tugas pimpinan fakultas mencakup: (a) menjamin kelancaran penyelenggaraan kegiatan akademik yang dilakukan oleh fakultas, (b) kegiatan administrasi umum dalam pengelolaan semua sumber daya fakultas; (c) kegiatan manajemen yang didelegasikan oleh pimpinan universitas; dan (d)

memfasilitasi kesejahteraan mahasiswa yang didelegasikan oleh pimpinan universitas.

Dalam penyelenggaraan fakultas, pimpinan fakultas dibantu oleh sekretaris fakultas yang menangani bidang hubungan masyarakat, legal, sistem informasi, dan administrasi dekanat; dan manajer umum serta manajer kerjasama dan ventura, dan pada tahun 2008 telah ditunjuk manajer penelitian.

Kegiatan akademik di F.Psi.UI meliputi program pendidikan sarjana yang terdiri dari program reguler, program kelas khusus internasional, dan program ekstensi; serta program pascasarjana yang menyelenggarakan pendidikan magister dan doktor. Untuk lebih lengkapnya gambaran struktur organisasi Fakultas Psikologi saat ini dapat di lihat pada lampiran 1.

2.1.5. Sistem Penyelenggaraan Akademik

Ditingkat fakultas, kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan didasarkan pada standar penyelenggaraan pendidikan yang ditetapkan oleh universitas berdasarkan keputusan rektor yang disepakati bersama antara dekan, wakil dekan bidang akademik, manajer pendidikan, serta tim kurikulum. Kebijakan ini juga didasarkan pada persetujuan dari Senat Akademik Fakultas. Untuk menjamin mutu penyelenggaraan akademik, Fakultas Psikologi UI juga memiliki Unit Penjaminan Mutu Akademik (UPMA) yang merupakan perpanjangan dari Badan Penjaminan Mutu Akademik (BPMA) yang berada di tingkat universitas.

Sosialisasi berbagai kebijakan akademik kepada dosen dilakukan melalui rapat pimpinan lengkap yang dilakukan minimal 2 bulan sekali yang diikuti oleh pimpinan fakultas, pimpinan program pendidikan, manajer, sekretaris fakultas, dan kepala bagian; pertemuan khusus dengan dosen; serta pemberian informasi melalui buletin, milis, dan papan komunikasi dosen. Kebijakan akademik juga diinformasikan ke mahasiswa melalui papan komunikasi akademik serta melalui ketua angkatan dari setiap angkatan mahasiswa.

2.1.6. Sistem Pengembangan Suasana Akademik

Suasana akademik yang diharapkan senantiasa tercipta di F.Psi.UI adalah terciptanya dan terpeliharanya interaksi dosen dan mahasiswa demi perkembangan ilmu dan kegiatan profesional akademik.

Untuk pengembangan suasana akademik tersebut, F.Psi.UI menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung, yaitu ruang kuliah yang dilengkapi dengan peralatan multi media, laboratorium komputer, ruang auditorium dan aula untuk berbagai kegiatan yang melibatkan mahasiswa, dosen, dan karyawan.

Kegiatan akademik diselenggarakan dalam ruang kuliah selama 14 kali pertemuan dalam satu semester. Metode perkuliahan meliputi metode ceramah, tanya jawab, diskusi kelompok, studi kasus, dan *collaborative learning*.

Suasana akademik juga diciptakan dalam bentuk penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang dilakukan bersama antar-dosen maupun antara dosen dan mahasiswa yaitu dalam bentuk penelitian laboratorium, penelitian payung, *study tour* serta kegiatan penyuluhan bagi masyarakat.

Keterlibatan dosen dan mahasiswa juga ditampilkan dalam berbagai kepanitiaan, seperti dies natalis, wisuda, seminar ilmiah, pelatihan, dan berbagai kegiatan lainnya seperti kajian dongeng, kajian musik, diskusi buku dan bilik musik. Mahasiswa yang membutuhkan konsultasi akademik dapat menghubungi unit pelayanan akademik (Wahyudi, 2008).

2.2. Komitmen Organisasi

2.2.1. Definisi

Konsep yang sering dijadikan untuk mendefinisikan komitmen organisasi yakni yang digambarkan Porter dan Smith (1970) sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang dengan komitmen tinggi akan memperlihatkan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin serta penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Pengertian di atas memberi arti adanya dua komitmen yaitu :

- (1) Komitmen terhadap tujuan organisasi atau kemana organisasi itu digerakkan, dimana komitmen tinggi akan mempertahankan keanggotaannya.
- (2) Komitmen pada nilai-nilai, norma dan budaya organisasi yang memberi batasan yang boleh atau tidak boleh dilakukan, dimana hal-hal tersebut memberi keyakinan kuat pada anggota yang menimbulkan komitmen kuat pula pada organisasinya.

Komitmen organisasi mengacu pada kepercayaan terhadap tujuan dan isi organisasi, kesediaan untuk memberikan usaha yang lebih besar untuk

kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi. Ada perbedaan yang mendasar antara keterlibatan kerja yang tinggi dengan komitmen organisasi yang tinggi. Menurut Robbins (1998) keterlibatan kerja diidentifikasi dengan pekerjaan spesifik sementara komitmen organisasi diidentifikasi dengan pekerjaan organisasi seseorang. Jadi, komitmen organisasi mengacu pada usaha karyawan dalam memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasinya. Definisi komitmen organisasi adalah sikap pekerja pada keseluruhan organisasi kerja (Riggio, 2000). Definisi ini mencakup sikap dan perilaku. Menurut Mowdy, Proter, dan Steers, 2000, komitmen organisasi berarti *“relative strength of an individual’s identification with and involvement in an organization”* (Priono, 2009). Dengan kata lain komitmen adalah hubungan yang kuat dari identifikasi seseorang dan keterlibatannya dalam organisasi. Keterlibatan ini dapat dilihat dalam keinginan seseorang untuk menjalankan tugas di atas standar kerja yang dibutuhkan. Komitmen organisasi nampak pada saat karyawan secara kuat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, setuju dengan objektivitas dan sistem nilai yang berlaku, dan memberikan usaha ekstra atas dasar keinginan sendiri.

Robbins (1989) dalam Temaluru (2001) memandang komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi di tempat ia bekerja. Bila ia menyukai organisasi tersebut, ia akan berupaya untuk tetap bekerja di sana. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan. Jadi, komitmen terhadap

organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan (aktif) antara individu dan organisasinya; orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (pekerja) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu; dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Robbins (1998) ada korelasi negatif yang tinggi antara komitmen organisasi dengan tingkat intensitas *turn over* (keluarnya karyawan dari satu perusahaan). Semakin tinggi komitmen organisasi, semakin rendah intensitas *turn over* karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mempunyai keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan. Dengan adanya komitmen terhadap organisasi, akan tercipta karyawan yang setia pada organisasi, mengidentifikasikan diri dengan nilai-nilai dan tujuan, dan mempunyai rasa memiliki pada organisasi. Karyawan akan merasa telah menjadi satu bagian tak terpisahkan dari organisasi.

Hal ini menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dengan organisasi. Selain itu karyawan juga akan bersedia untuk berusaha keras memberikan kinerja terbaiknya demi tujuan dan kelangsungan organisasi. Organisasi yang memiliki tipe karyawan seperti ini akan menjadi organisasi yang sehat dan berkembang dengan baik.

Komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981), Hrebiniak (1974), Morris dan Sherman (1981), dan Sheldon (1971), menunjukkan bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen adalah:

- a. Masa Kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu.

- b. Tingkat Pendidikan – Mowday, Porter dan Steers (1982) mengatakan bahwa tingkat pendidikan sering ditemukan berhubungan negatif dengan komitmen organisasi.
- c. Jenis Kelamin-wanita sebagai kelompok cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pria (Mowday-1982)

Menurut Djati dan Khusaini (2003, p.32), bahwa “komitmen organisasi bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan prestasi kerja yang tinggi.

2.2.2. Pengukuran Komitmen Organisasi

Porter dan Smith (dalam Temaluru, 2001) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara perkerja dan organisasi yang memungkinkan ia mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang dapat dilihat dari 3 faktor:

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut;
2. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut
3. Kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Oleh karena itu, dibandingkan dengan keterikatan, komitmen meliputi hubungan yang aktif antara pekerja dengan atasannya di mana pekerja tersebut

bersedia memberikan sesuatu atas kemauan sendiri agar dapat menyokong tercapainya tujuan organisasi.

Allan & Meyer (1990) dan Meyer et al (1989) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yang terdiri atas :

- (1) Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginan sendiri.
- (2) Komitmen Kontinuans, yaitu individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
- (3) Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

2.3. Kepuasan Kerja

2.3.1. Definisi

Setiap individu yang sudah bekerja dapat memiliki perasaan yang berbeda terhadap pekerjaannya, sekalipun pekerjaan yang dijalani sama persis. Perasaan individu terhadap pekerjaan yang ia miliki dan juga terhadap aspek-aspek lain dalam pekerjaan mereka disebut sebagai kepuasan kerja (Spector, 1997).

Spector (1997) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang menyukai (puas) atau tidak menyukai (tidak puas) terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja seseorang dapat menimbulkan berbagai dampak yang dapat mempengaruhi organisasi tempatnya bekerja maupun dirinya sendiri. Spector (1997) menyebutkan dengan lengkap beberapa hal yang dapat terkena dampak dari kepuasan kerja. Hal-hal tersebut adalah performa kerja, perilaku menarik diri yang dapat ditunjukkan dari perilaku tidak masuk (absen) hingga keluar dari organisasi (*turn over*), *burnout*, kesehatan fisik dan kesejahteraan psikologis, perilaku tidak produktif, dan kepuasan hidup (Spector, 1997).

Menurut Herzberg (1959) dalam Johanes Temaluru (2001), mengatakan bahwa kepuasan kerja tercapai jika faktor-faktor motivator terpenuhi. Namun diingatkan oleh Herzberg bahwa faktor-faktor motivator tidak dapat berfungsi sebagai kontributor terhadap kepuasan kerja jika faktor-faktor *hygiene* (hal-hal yang ada di luar pekerjaan itu sendiri, meliputi hal-hal seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, iklim organisasi, status dan keamanan kerja) tidak terpenuhi secara minimal.

Dengan kata lain, terpenuhinya factor-faktor *hygiene* secara minimal merupakan prasyarat bagi berfungsinya factor motivator. Konsep motivator Herzberg secara implisit menjelaskan adanya hubungan antara komitmen terhadap organisasi dengan aspek-aspek kepuasan kerja. Semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasi (perusahaan), diharapkan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang diperolehnya.

Herzberg (1966) dalam Temaluru (2001) mengemukakan teorinya yang disebut sebagai teori Dua Faktor atau teori Motivasi-Higiene. Kedua faktor tersebut dinamakan faktor faktor yang menyebabkan orang merasa puas (*dissatisfier-satisfier*). Herzberg melakukan penelitian terhadap 200 orang insinyur dan akuntan. Hasil penelitian Herzberg melahirkan dua simpulan. Pertama, ada serangkaian kondisi atau faktor ekstrinsik – keadaan pekerjaan (*job context*) yang menyebabkan rasa tidak puas di kalangan karyawan bila kondisi ini tidak ada. Jika kondisi ini ada, menurut Herzberg, hal tersebut tidak sampai menimbulkan motivasi bagi mereka, tetapi hanya menimbulkan keadaan tidak adanya ketidakpuasan (*no dissatisfaction*).

Faktor-faktor tersebut meliputi kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, *supervise*, kondisi kerja, hubungan antarpribadi, gaji, status, dan keamanan. Kedua, serangkaian kondisi intrinsik – isi pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja. Jika kondisi ini tidak ada, menurutnya tidak menimbulkan ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor tersebut yaitu prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang.

Kepuasan kerja dianggap penting dalam organisasi atau perusahaan karena memiliki implikasi langsung dan tidak langsung terhadap produktivitas, tingkat kemangkiran kerja, dan kesehatan karyawan.

2.3.2 Teori-teori Kepuasan Kerja

1. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai : 1. pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima ; 2. pentingnya apa yang diinginkan oleh setiap individu. Menurut Locke seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersiapkan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dan hasil keluarnya.

2. Model dari Kepuasan Bidang/ Bagian (*Facet Satisfaction*).

Model Lawler (1973) dalam Situmorang (2000), dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams, menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaan, dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembandingan. Selain itu kalau orang tersebut menerima jumlah yang lebih besar daripada yang pantas diperoleh, maka mereka merasa bersalah dan jika kurang dari yang pantas diperoleh maka mereka merasa tidak puas. Implikasi dari teori ini

adalah seseorang akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat keadilan atau kepuasan yang diperolehnya.

3. Teori Proses - Bertentangan (*Opponent-Proses Theory*)

Teori proses bertentangan dari Landy (1978) dalam Situmorang (2000), memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*), berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja yang bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai. Dimana bila situasi tersebut memberikan keseimbangan emosional baginya maka orang tersebut merasa puas, sebaliknya jika situasi tersebut menimbulkan ketidakstabilan emosional maka orang tersebut merasa tidak puas.

2.3.3 Faktor-faktor Pendorong Kepuasan Kerja

Locke dalam Robbins (1998) membagi dimensi-dimensi atau faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja antara lain :

1. Pekerjaan yang menantang

Pekerja cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk memanfaatkan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keanekaragaman tugas, kebebasan dan umpan balik tentang sejauhmana sebaiknya pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan

kebosanan, namun terlalu banyak tantangan malah dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Kebanyakan karyawan akan merasa senang dan puas jika tantangan pekerjaan mereka tingkatnya sedang.

2. Imbalan yang adil

Pekerja cenderung menginginkan system penggajian dan kebijakan-kebijakan penggajian yang adil, tidak ambigu, serta sejalan dengan harapannya. Kepuasan kerja akan tercapai jika penggajian sesuai dengan tuntutan tugas, tingkat ketrampilan individu dan standar pembayaran umum. Namun tidak semua orang hanya bekerja untuk mengejar uang. Banyak yang bersedia memperoleh gaji sedikit asalkan bekerja dalam lokasi yang diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang banyak tuntutan ataupun yang mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaannya. Hal penting dalam menghubungkan antara gaji dan kepuasan bukanlah pada jumlah mutlak yang dibayarkan namun lebih pada persepsi keadilan dalam penggajian.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Penelitian membuktikan bahwa pekerja lebih menyukai dan merasa puas antara lain dengan lingkungan fisik yang nyaman dan tidak berbahaya; suhu udara, penerangan atau kebisingan yang tidak terlalu ekstrim; tempat kerja yang dekat dengan rumah; ruangan bersih dengan fasilitas relatif modern, peralatan dan perlengkapan kerja yang sesuai.

4. Tempat kerja yang mendukung

Bagi sebagian pekerja melakukan pekerjaan sekaligus juga memenuhi kebutuhan mereka terhadap interaksi sosial. Pekerja lebih puas bila mempunyai

rekan kerja yang menyenangkan, saling mendukung mempunyai supervisor yang penuh perhatian, bersahabat, menghargai hasil kerja, mendengarkan pendapat pekerja dan menunjukkan minat pribadi terhadap bawahannya. Atasan yang lebih disenangi pekerja adalah atasan yang penuh perhatian, suportif, hangat, berorientasi pada pekerja dan bukannya bermusuhan.

5. Kesesuaian antar pribadi – pekerjaan

Holland berkesimpulan bahwa kesesuaian antara kepribadian pekerja dengan pekerjaan akan membuat keputusan kerja tinggi pada pekerja. Orang-orang yang tipe kepribadiannya *kongruen* dengan pekerjaan yang mereka pilih umumnya punya bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan atas pekerjaan mereka sehingga mereka kemungkinan besar akan berhasil pada pekerjaan tersebut dan dengan demikian mencapai kepuasan kerja yang tinggi pula.

Fred Luthans (2002 : 231) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu imbalan, pekerjaan itu sendiri, promosi, *supervise*, kelompok kerja dan kondisi kerja. Gilmer (1985) menyatakan bahwa ada sepuluh dimensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan dan manajemen, upah, aspek intrinsik dari pekerjaan, *supervise*, aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja dan *benefit*.

Locke dalam Situmorang (2000) membagi sembilan dimensi kerja yang merupakan pengembangan Locke sebelumnya dan mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja yakni:

1. Pekerjaan termasuk minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
2. Pembayaran termasuk jumlah pembayaran, keadilan pembayaran dan cara pembayarannya.
3. Promosi termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapat promosi.
4. Pengakuan termasuk penghargaan terhadap prestasi, kepercayaan atas tugas yang diberikan dan kritik-kritik atas tugas yang dikerjakan.
5. *Benefit* termasuk memperoleh pensiun, mendapat kesehatan, adanya cuti tahunan dan adanya pembayaran pada saat liburan.
6. Kondisi kerja termasuk jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di lokasi kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi dan tata ruang kerja.
7. Supervisi termasuk gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan ketrampilan administratif.
8. Rekan kerja termasuk kompetensi, saling membantu dan keramahan antar rekan kerja
9. Perusahaan dan manajemen termasuk kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun *benefits*.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat ada tujuh dimensi yang sama dipergunakan para ahli dalam mengungkapkan dimensi-dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni berdasarkan pendapat Locke, Luthans dan Gilmer. Aspek-aspek paling sering muncul dalam penelitian yang berhubungan dengan kepuasan kerja

sehingga dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek tersebut dianggap paling mewakili kepuasan kerja yang diinginkan yaitu 1) pekerjaan itu sendiri, 2) promosi, 3) pembayaran, 4) supervisi, 5) rekan kerja, 6) kondisi kerja dan 7) perusahaan dan manajemen. Bila dibandingkan dengan dimensi-dimensi yang diberikan Locke, dimensi ‘pekerjaan itu sendiri’, ‘pembayaran’, ‘rekan kerja’, dan ‘kondisi kerja’ dalam penelitian ini sama dengan dimensi Locke yakni ‘pekerjaan itu sendiri’, ‘imbalan yang adil’, ‘rekan kerja yang mendukung’, dan ‘kondisi kerja yang menantang’. Oleh karena itu penelitian ini akan menggunakan tujuh dimensi di atas.

2.3.4. Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

1. Dampak terhadap Produktifitas

Produktifitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawler dan Porter mengharapkan produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul.

2. Dampak terhadap Ketidakhadiran (*Absenteisme*) dan Keluar Tenaga Kerja (*Turn over*)

Porter dan Steers berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Dari penelitian ditemukan tidak adanya hubungan antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja. Steers dan Rhodes

mengembangkan model dari pengaruh terhadap ketidakhadiran, mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

Model meninggalkan pekerjaan dari Mobley, Horner dan Hollingworth, mereka menemukan bukti yang menunjukkan bahwa tingkat dari kepuasan kerja berkorelasi dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, dan bahwa niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual. Ketidakpuasan diungkapkan ke dalam berbagai macam cara selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, menghindar dari tanggung jawab dan lain-lain.

3. Dampak terhadap Kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja. Meskipun jelas bahwa kepuasan berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausal masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan saling berkesinambungan peningkatan dari yang satu dapat mempengaruhi yang lain, begitupun sebaliknya jika terjadi penurunan.

4. Dampak Kepuasan Hidup

Bila Pekerja bahagia dengan pekerjaannya, hal itu akan memperbaiki hidup mereka di luar pekerjaannya dan juga sebaliknya

pekerja yang tidak puas akan membawa pulang sikap negatife tersebut. Penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup menunjukkan bahwa hubungan itu mirip dengan hubungan antara kepuasan kerja dan unjuk kerja yang ditemukan oleh Cherrington, Reitz & Scoot (dalam Jewell & Siegel, 1998) yakni kepuasan kerja dan kepuasan hidup mungkin ditentukan oleh beberapa factor sebab akibat (Keon & McDonald, Shaffer dalam Jewell & Siegel, 1998).

2.3.5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja mempunyai banyak variasi, namun menurut Wexley & Yuli (dalam Situmorang, 2000) membaginya berdasarkan metode wawancara langsung secara perorangan, metode kuesioner dan metode pengamatan sikap dan tingkah laku orang tersebut (observasi).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendapat Locke, Luthans dan Gilmer untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu :1) pekerjaan itu sendiri, 2) promosi, 3) pembayaran, 4) supervisi, 5) rekan kerja, 6) kondisi kerja dan 7) perusahaan dan manajemen.

Sedangkan fator-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Faktor Intrinsik, adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya, seperti : kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis

kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor Ekstrinsik, adalah faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti : kondisi fisik lingkungan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, interaksi sosial dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan hubungan kerja.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Sejarah Berdirinya Fakultas Psikologi UI (F.Psi UI)

Berdasarkan SK Menteri Pendidikan, Pengajaran & Kebudayaan Republik Indonesia No. 108049/U.U. tanggal 21 Desember 1960, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia (F.Psi.UI) secara resmi diadakan di Universitas Indonesia pada tanggal 1 Juli 1960. Dekan pertama F.Psi.UI adalah Prof. Dr. Slamet Iman Santoso. Sejak awal berdirinya, F.Psi.UI mengalami beberapa kali perpindahan tempat, yaitu kampus Salemba, kampus Rawamangun, dan sejak tahun 1987 semua kegiatan perkuliahan di F.Psi.UI diadakan di Kampus Baru UI Depok.

Saat ini, F.Psi.UI memiliki program pendidikan Sarjana (S1) Reguler, Ekstensi, Kelas Khusus Internasional; program pendidikan Pascasarjana untuk Magister (S2) yang terdiri dari 3 Program Studi (Profesi Psikolog dengan empat peminatan, Ilmu Psikologi Sains dengan lima peminatan, dan Ilmu Psikologi Terapan dengan Sembilan peminatan), Kelas Khusus Internasional dan Doktoral (S3).

Program Sarjana Ekstensi adalah program pendidikan yang diselenggarakan oleh Fakultas bersama-sama dengan Program Reguler dan telah memperoleh izin untuk menggunakan kurikulum yang sama dengan penyelenggaraan Program Reguler.

Untuk Program Sarjana Kelas Khusus Internasional adalah program pendidikan yang diselenggarakan oleh Fakultas Psikologi Universitas Indonesia bekerjasama dengan *University of Queensland* di Australia. Sedangkan untuk Jenjang Magister Kelas Khusus Internasional dengan peminatan Sumber Daya Manusia, F.Psi UI bekerja sama dengan Griffith University, Australia. Dengan perkembangan yang ada F.Psi.UI senantiasa melakukan penataan dalam penyelenggaraan Program pendidikan S-1 hingga program pendidikan S-3 baik dalam bidang akademik maupun non-akademik (keuangan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kerjasama, hubungan masyarakat dan sistem informasi).

Penataan yang dilakukan oleh F.Psi.UI ditempuh dengan pendekatan *RAISE (Relevance, Academic atmosphere, Internal management, Sustainability, and Efficiency)* dan juga berdasarkan analisis terhadap *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threats)* yang dilakukan dalam evaluasi diri. Penataan yang terus menerus ini akan selalu dilakukan demi tercapainya visi dan misi F.Psi.UI dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

Berkaitan dengan pemaparan tersebut di atas Fakultas Psikologi UI memiliki tujuan (*Goal*) yang tentunya memiliki relevansi dengan visi dan misi yang diemban oleh Fakultas Psikologi. Tujuan F. Psi. UI adalah menjadi fakultas psikologi unggulan dalam mengembangkan ilmu psikologi dan menjawab tantangan perkembangan zaman dengan menghasilkan lulusan yang mampu bersaing secara nasional dan internasional.

Untuk mencapai tujuannya, F.Psi.UI dalam menyelenggarakan fakultasnya senantiasa bekerjasama dengan berbagai bagian dan unit kerja yang ada di F.Psi.UI serta melakukan koordinasi dengan Senat Akademik Fakultas (SAF) sebagai badan normatif tertinggi di F.Psi.UI. Hubungan secara vertikal dengan pimpinan universitas secara rutin dilaksanakan untuk menjamin kesinambungan antara visi dan misi universitas dan fakultas.

3.2 Metode Penelitian

Berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan, dengan demikian metode penelitian yang digunakan penulis adalah penelitian korelasional. Penelitian korelasional merupakan penelitian yang digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan hubungan antara dua variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variable*).

3.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan, maka hipotesis utama penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan Fakultas Psikologi UI
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Perubahan Status menjadi BHMN dengan Kepuasan Kerja Karyawan Fakultas Psikologi UI

3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi dan Perubahan Status menjadi BHMN
4. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi dan Perubahan Status menjadi BHMN dengan Kepuasan Kerja Karyawan Fakultas Psikologi UI

3.4 Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Variabel X :

- (1) Komitmen Organisasi terdiri dari tiga dimensi yakni, komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.
- (2) Perubahan Status UI menjadi BHMN terdiri atas 4 dimensi yaitu, struktur, sistem remunerasi, manajemen, alur kerja (SOP).

Variabel Y :

Kepuasan kerja yang meliputi tujuh dimensi yaitu, pekerjaan itu sendiri; gaji; promosi; kondisi kerja; supervisi; rekan kerja; perusahaan dan manajemen.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memerlukan data yang dapat mendukung penelitian ini. Adapun metode-metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Adalah teknik pengumpulan data yang diambil langsung dari objek penelitian guna mendapatkan data primer (kuesioner) dan data sekunder (sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan data-data pegawai). Dengan menggunakan teknik kuesioner, yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden (karyawan) agar dapat mengisi secara objektif. Dalam menilai jawaban dari setiap pertanyaan dalam kuesioner dengan menggunakan Skala Likert, digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Penilaian yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

Apabila jawaban sangat setuju, diberi skor	= 6
Apabila jawaban setuju, diberi skor	= 5
Apabila jawaban agak setuju, diberi skor	= 4
Apabila jawaban kurang setuju, diberi skor	= 3
Apabila jawaban tidak setuju, diberi skor	= 2

Apabila jawaban sangat tidak setuju, diberi skor = 1

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam merumuskan permasalahan dan untuk menganalisa data sekunder yang berasal dari berbagai buku-buku, literatur yang masih relevan berkaitan dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini data utama yang digunakan diperoleh melalui pembagian kuesioner kepada karyawan Fakultas Psikologi UI. Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dan tidak melalui perantara. Data primer diperoleh langsung dari responden dilakukan melalui instrumen kuesioner. Kuesioner berisi daftar pertanyaan yang bersifat tertutup yang dibagikan kepada responden karyawan. Penyebaran kuesioner dilakukan mulai tanggal 16 Juli 2009 sampai dengan 24 Juli 2009.

Daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden karyawan berkaitan dengan persepsi mereka terhadap perubahan status UI menjadi BHMN, komitmen mereka kepada organisasi, dan kepuasan kerja yang mereka rasakan di dalam organisasi. Teknik skala kuesioner menggunakan skala sikap metode Summated Rating dari Likert (Situmorang, 2000). Skala sikap Likert menggunakan lima alternatif jawaban yang dimodifikasi menjadi enam alternatif jawaban dengan asumsi bahwa skala jumlah kategori berupa angka genap akan memaksa responden menduduki posisi positif atau negatif (Pasuraman, 1986).

3.6 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sejumlah individu dalam kelompok yang mempunyai karakteristik umum yang sama serta menjadi suatu fokus dalam ruang lingkup dan waktu yang telah ditentukan, menurut Sutrisno Hadi (1986:23) dalam Yamil M (2005:44) populasi adalah kumpulan dari elemen yang berhubungan dengan objek baik berupa manusia atau nilai-nilai peristiwa. Oleh karena itu populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu yang menjadi karyawan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang berstatus PNS maupun Non PNS (UI BHMN).

Sedangkan yang disebut sampel penelitiannya adalah sejumlah individu dalam kelompok yang dilibatkan langsung dalam penelitian dan mewakili populasi yang diteliti sehingga dapat menggambarkan sifat dan keadaan populasinya. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah dengan teknik *random sampling* dimana sampel diperoleh secara acak dari seluruh populasi (karyawan Fakultas Psikologi UI) yang ada. Alasan metode pemilihan sampel ini adalah untuk mengetahui keadaan yang sesungguhnya dari populasi yang ada (dalam hal ini adalah seluruh karyawan Fakultas Psikologi UI).

Menurut Roscoe dalam '*Research Methods for Business*' (1982;253) dalam Sugiyono (2008), ukuran sampel untuk penelitian adalah sebagai berikut :

1. Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah 30 – 500.
2. Bila sampel dibagi dalam kategori (misalnya: pria-wanita, pegawai negeri – swasta, dan lain-lain), maka jumlah anggota sampel setiap kategori minimal

3. Bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi berganda, misalnya), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti
4. Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, yang memungkinkan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, maka jumlah anggota sampel masing-masing antara 10 sampai dengan 20

Berdasarkan teori tersebut di atas, Karena jumlah variabel yang akan diteliti sebanyak 3 variabel dikali jumlah sampel minimal (3×10) sehingga sampel penelitian adalah 30 sampel penelitian.

3.7 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

1. Perubahan Status UI sebagai variabel bebas, dinyatakan dalam empat indikator, yaitu:

- a. Struktur, dimana akan dilihat apakah struktur organisasi yang baru, efektif dan efisien dalam memperbaiki kinerja UI; adanya sistem remunerasi; adanya *Job Description* yang baik; dan adanya peraturan lembaga yang baik.

- b. Sistem Remunerasi, apakah ada jenjang karir bagi setiap karyawan, adanya status kepegawaian yang jelas, serta adanya standarisasi kompensasi dari organisasi.
 - c. Manajemen, dimana dapat terlaksana *one gate policy* secara nyata, terlaksananya RKAT, dan adanya *Annual Report*.
 - d. Alur Kerja (SOP), apakah SOP sudah berjalan sebagaimana mestinya dan mengenai efisiensi rantai birokrasi yang semakin memudahkan.
2. Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas adalah bentuk hubungan antara individu dengan organisasi yang bercirikan adanya keinginan kuat dari individu untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi karena kesadaran sendiri, kebanggaan dan adanya persamaan nilai antara individu dan organisasi. Komitmen organisasi dinyatakan dalam tiga indikator yaitu:
- a. Komponen Afektif, dimana anggota menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri dan lebih bersifat emosional.
 - b. Komponen Kontinuans, dimana anggota mempertahankan keanggotaannya terhadap organisasi karena perhitungan untung rugi dan mau berkorban sesuai dengan perhitungan kebutuhannya.
 - c. Komponen Normatif, dimana anggota bersedia untuk menjadi bagian dari organisasi karena kesamaan nilai yang dianut dan merasa bertanggungjawab untuk tetap loyal terhadap organisasi.

3. Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat, merupakan penilaian subjek terhadap beberapa faktor dalam pekerjaan mereka yakni faktor pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja dan perusahaan/manajemen. Kepuasan kerja dinilai berdasarkan sejauhmana dimensi-dimensi kerja tersebut di atas dinilai sebagai hal atau faktor yang penting, diharapkan dapat terpenuhi dan dalam kenyataan dirasakan telah terpenuhi.

3.8 Metode Analisis Data

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Suatu instrumen penelitian yang baik harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Validitas dan reliabilitas merupakan hal yang sangat penting dalam pengukuran terutama bagi ilmu-ilmu perilaku (Situmorang, 2000). Uji coba dilakukan, agar pada saat pengolahan data dan ditarik suatu kesimpulan data-data tersebut benar-benar valid dan reliabel. Pedoman korelasi adalah 0 – 1, dimana angka 0 berarti tidak ada korelasi sama sekali, sedangkan 1 berarti korelasi sempurna, atau dapat dikatakan angka korelasi di atas 0,5 menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedangkan di bawah 0,5 korelasinya lemah (Santoso, 2001).

3.8.1 Uji Validitas

Validitas tes adalah kesesuaian antara skor tes atau pengukuran dengan kualitas yang diyakini akan diukur (Kaplan & Saccuzzo, 1989). Validitas item adalah seberapa jauh suatu item menunjukkan kesesuaian dengan skor total dalam membedakan subyek yang mendapat skor tinggi dan yang mendapat

skor redah (Anastasi, 1990). Seleksi item dilakukan dengan menguji korelasi antara skor item dengan skor total. Koefisien korelasi tinggi menunjukkan kesesuaian antara item dengan tes secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, pengujian validitas akan dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 13.0 *for windows*, validitas suatu butir pertanyaan dapat dilihat pada hasil output SPSS versi 13.0 *for windows* dengan judul *Item-Total Statistics*. Kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan.

Korelasi tersebut dihitung dengan menggunakan teknik korelasi *Rank Spearman* (Santoso, 2001). Korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif hipotesis asosiatif karena masing-masing variable yang dihubungkan berbentuk ordinal dan sumber data antar variable tidak harus sama, dengan rumus (Sugiyono, 2008) sebagai berikut :

Rumus Korelasi *Rank Spearman*:

$$\rho \text{ atau } r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan : ρ atau r_s = Koefisien korelasi *spearman rank*.

d_i = Determinan.

n = Jumlah data/sampel.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Nugroho (2005) reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.600. Uji reliabilitas dalam penelitian ini akan menggunakan program SPSS. Dimana output SPSS untuk uji reliabilitas akan dihasilkan secara bersama-sama dengan hasil uji validitas. Untuk melihat hasil uji reliabilitas perlu dilihat nilai *Reliability Statistic* yang merupakan nilai *Cronbach's Alpha* dan kemudian dibandingkan dengan nilai minimal 0.600, apabila nilai *Cronbach's Alpha* hitung lebih besar dari 0.600, maka instrumen tersebut dapat dikatakan reliabel.

3.8.3 Pengujian Perumusan Masalah Deskriptif

Pengujian perumusan masalah deskriptif ini akan menggunakan Deskriptif Kuantitatif yaitu analisis data yang berdasarkan angka – angka, presentase, frekuensi, dan pengolahannya menggunakan statistik deskriptif.

3.8.4 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui apakah ada hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan pada Fakultas Psikologi UI maka digunakan analisis korelasi *Rank Spearman*. Analisis korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk meramalkan bagaimana hubungan variabel X1, X2 dengan variabel Y.

Rumusan hipotesa statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$H_0 : \rho = 0$ (berarti tidak terdapat kesesuaian)

$H_a : \rho \neq 0$ (berarti terdapat kesesuaian)

Kriteria penerimaan maupun penolakan H_0 dan H_a diperoleh dengan cara membandingkan hasil perhitungan koefisien korelasi *spearman rank* (ρ) dengan tabel nilai kritik koefisien korelasi peringkat *spearman* (tabel rho) untuk taraf kesalahan 5 % adalah 0.364 yang terdapat dalam lampiran (Sugiyono, 2008).

- Jika $\rho_{hitung} > \rho_{tabel}$, maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima (tolak H_0 , terima H_a). Artinya terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan pada Fakultas Psikologi UI.
- Jika $\rho_{hitung} < \rho_{tabel}$, maka hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak (terima H_0 , tolak H_a). Artinya tidak terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan pada Fakultas Psikologi UI.

3.8.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisa yang dilakukan adalah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

- 1) Data yang diperoleh dari hasil kuesioner terlebih dahulu diubah menjadi data ordinal dalam bentuk rangking atau peringkat dengan

menggunakan tabel penolong untuk menghitung koefisien korelasi *spearman rank*.

- 2) Kemudian, hasil yang telah diperoleh dari perhitungan dalam tabel penolong tersebut (tepatnya pada kolom terakhir) dimasukkan dalam rumus koefisien korelasi *spearman rank* yang dikemukakan oleh Sugiyono (2008) sebagai berikut :

$$\rho \text{ atau } r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

ρ atau r_s = Koefisien korelasi *spearman rank*.

d_i = Determinan.

n = Jumlah data/sampel.

- 3) Setelah nilai ρ didapat, selanjutnya untuk mengetahui apakah nilai koefisien korelasi *spearman rank* tersebut (nilai ρ) signifikan atau tidak, maka perlu dibandingkan dengan nilai pada tabel ρ (tabel rho atau tabel nilai kritik koefisien korelasi peringkat *spearman*) pada taraf kesalahan 5 % yang terdapat dalam lampiran.
- 4) Menyimpulkan hasil pengujian hipotesa berdasarkan output korelasi *rank spearman* dari SPSS versi 13.0 *for windows*.

3.8.6 Pengujian signifikansi persamaan korelasi

Dari hasil output SPSS, untuk mengetahui seberapa besar hubungan komitmen organisasi (X1) dan perubahan status menjadi BHMN (X2) dengan kepuasan kerja adalah dengan melihat angka Sig pada Tabel Korelasi hasil output

SPSS. Penelitian ini akan digunakan uji signifikansi dengan angka Sig, dengan ketentuan apabila angka Sig penelitian kurang dari $\alpha = 0.05$ maka persamaan tersebut adalah signifikan.

3.8.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka akan diajukan beberapa hipotesis sebagai berikut :

1.	$H_0 : \rho = 0$	Tidak terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan
	$H_1 : \rho \neq 0$	Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan
2.	$H_0 : \rho = 0$	Tidak terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan
	$H_1 : \rho \neq 0$	Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan
3.	$H_0 : \rho = 0$	Tidak terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN
	$H_1 : \rho \neq 0$	Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN
4.	$H_0 : \rho = 0$	Tidak Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan
	$H_1 : \rho \neq 0$	Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Pada bab ini penulis akan membahas data yang telah dikumpulkan dan diolah berdasarkan hasil penelitian terhadap responden, sehingga dapat diketahui bagaimana hubungan komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan pada Fakultas Psikologi UI.

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai penelitian ini, maka penulis melakukan penyebaran kuesioner kepada 30 orang karyawan Fakultas Psikologi UI dengan *sistem random sampling* sehingga semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengisi kuesioner tersebut. Penyebaran kuesioner dilakukan sejak tanggal 16 Juli 2009 sampai dengan 24 Juli 2009.

Kuesioner yang telah dibagikan tersebut, telah diisi dan dikembalikan kepada penulis dengan lengkap, sehingga kuesioner tersebut dapat dijadikan bahan penulisan dalam bab ini. Data yang telah didapat dari hasil kuesioner ini kemudian dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, latar belakang pendidikan, usia responden dan masa kerja responden. Selanjutnya agar lebih mudah, penulis membuatnya ke dalam bentuk tabel yang telah diproses ke dalam program SPSS versi 13.0 *for windows*, yang kemudian dianalisis dan hasilnya adalah sebagai berikut :

1. Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	20	66.7	66.7	66.7
	Perempuan	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil analisis data yang diolah oleh SPSS

Bila dilihat dari total responden yaitu 30 orang responden, maka sebagian besar didominasi oleh pria sebanyak 20 responden (66.7%) sedangkan perempuan hanya sebesar 10 orang responden (33.3%). Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan F.Psi UI mayoritas adalah pria.

2. Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel 4.2

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU	23	76.7	76.7	76.7
	D3	3	10.0	10.0	86.7
	S1	3	10.0	10.0	96.7
	S2	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil analisis data yang diolah oleh SPSS

Berdasarkan tabel diketahui bahwa tingkat pendidikan terakhir SMU merupakan jumlah terbesar yaitu sebanyak 23 responden (76.7%), lalu D3

sebanyak 3 responden (10%) sama dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1) dengan 3 responden (10%), serta tingkat terakhir adalah Magister (S2) sebanyak 1 responden (3.3%).

3. Gambaran responden berdasarkan usia

Tabel 4.3
Usia Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 tahun ke bawah	8	26.7	26.7	26.7
	31 - 35 thn	4	13.3	13.3	40.0
	36 - 40 thn	7	23.3	23.3	63.3
	41 - 45 thn	3	10.0	10.0	73.3
	46 - 50 thn	4	13.3	13.3	86.7
	di atas 50 tahun	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil analisis data yang diolah oleh SPSS

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat diketahui bahwa ada 8 responden yang berusia kurang dari 30 tahun (26.7%), antara 31 – 35 tahun sebanyak 4 responden (13.3%), antara 36 – 40 tahun sebanyak 7 responden (23.3%), antara 41 – 45 tahun sebanyak 3 responden (10%), dan usia 46 – 50 tahun ada 4 responden (13.3%), dan terakhir adalah responden yang berusia di atas 50 tahun sebanyak 4 responden (13.3%).

4. Gambaran responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4.4
Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 tahun ke bawah	6	20.0	20.0	20.0
6 - 10 tahun	8	26.7	26.7	46.7
11 - 15 tahun	6	20.0	20.0	66.7
16 - 20 tahun	5	16.7	16.7	83.3
di atas 20 tahun	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil analisis data yang diolah oleh SPSS

Bila dilihat dari masa kerja karyawan Fakultas Psikologi UI, maka ada 6 responden (20%) dengan masa kerja 5 tahun ke bawah, untuk masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 8 responden (26.7%), untuk masa kerja 11 – 15 tahun ada 6 responden (20%), sedangkan untuk masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 5 responden (16.7%), dan untuk masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 5 responden (16.7%).

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan seperti yang telah dijelaskan dalam bab III dengan bantuan program SPSS versi 13.0 *for windows* terhadap seluruh pertanyaan dalam kuesioner yang dibagikan kepada karyawan F.Psi UI.

Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner dengan menggunakan software SPSS versi 13.0 *for windows* dapat dilihat di lampiran.

Untuk pengujian reliabilitas, seperti juga yang telah dijelaskan dalam bab III, bahwa pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan bantuan program SPSS 13.0 *for windows*. Uji reliabilitas hanya dapat dilakukan terhadap butir-butir

pertanyaan yang telah lolos uji validitas sehingga uji reliabilitas dilakukan setelah butir-butir pertanyaan yang tidak valid dikeluarkan, kemudian dilakukan analisis sekali lagi sehingga diperoleh nilai *reliability statistic* yang merupakan nilai *cronbach's Alpha*.

4.2.1 Komitmen Organisasi

Dari output perhitungan SPSS versi 13.0 *for windows* berdasarkan uji reliabilitas terhadap 12 item pada kuesioner komitmen organisasi ternyata semua itemnya dinyatakan valid.

Selain itu diperoleh juga nilai *cronbach's Alpha* sebesar 0.849 yang berarti lebih besar dari persyaratan minimal 0.600 seperti yang dijelaskan dalam bab III. Hal ini berarti bahwa butir-butir pertanyaan yang dipakai dalam penelitian ini telah reliabel.

4.2.2 Perubahan Status menjadi BHMN

Untuk kuesioner perubahan status menjadi BHMN ternyata ditemukan satu item yang tidak valid yaitu item nomor 3, sehingga item tersebut harus dikeluarkan dari daftar pernyataan kuesioner dan total item pada kuesioner perubahan status menjadi BHMN menjadi 11 item. Setelah item nomor 3 dikeluarkan dan dilakukan pengulangan pada proses data, maka penelitian ini dinyatakan reliabel dengan nilai *cronbach's Alpha* 0.904.

4.2.3 Kepuasan Kerja

Hasil uji coba terhadap seluruh item pada kepuasan kerja membuktikan tingkat reliabilitas yang tinggi yang dilihat dari nilai *cronbach's Alpha* nya sebesar 0.889.

4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat hubungan setiap variabel komitmen organisasi (X1), perubahan status menjadi BHMN (X2), dan kepuasan kerja karyawan (Y). Hubungan antara masing-masing variable tersebut dianalisis dengan korelasi *Rank Spearman* dengan bantuan program SPSS versi 13.0 *for windows*, dan hasilnya sebagai berikut :

Tabel 4.5

		KOMITMEN	PERUBAHAN	KEPUASAN
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0
	Mean	51.3000	47.0667	51.9333
	Median	51.5000	46.0000	53.0000
	Mode	49.00 ^a	42.00 ^a	61.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Sumber : hasil analisis data yang diperoleh dari SPSS

Tabel 4.6
Correlations

			KOMITMEN	PERUBAHAN	KEPUASAN
Spearman's rho	KOMITMEN	Correlation Coefficient	1.000	.616**	.546**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.002
		N	30	30	30
	PERUBAHAN	Correlation Coefficient	.616**	1.000	.610**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	30	30	30
	KEPUASAN	Correlation Coefficient	.546**	.610**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.002	.000	.
		N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : hasil analisis data yang diperoleh dari SPSS

- Rata-rata nilai untuk komitmen organisasi dengan jumlah data 30 responden adalah 51.3000.
- Rata-rata nilai untuk perubahan status menjadi BHMN dengan jumlah data 30 responden adalah 47.0667.
- Rata-rata nilai untuk Kepuasan Kerja dengan jumlah data 30 responden adalah 51.9333.
- Besarnya hubungan antar variabel komitmen organisasi dengan kepuasan kerja yang dihitung berdasarkan koefisien korelasi adalah 0.546, sedangkan untuk hubungan antar variabel perubahan status menjadi

BHMN dengan kepuasan kerja yang juga dihitung berdasarkan koefisien korelasi adalah sebesar 0.610. Selain itu dapat dilihat juga hubungan antara variabel komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN yang juga dihitung berdasarkan koefisien korelasi dengan nilai 0.616. Berdasarkan hasil dari korelasi di atas dapat disimpulkan bahwa variabel yang mempunyai hubungan sangat erat dengan kepuasan kerja karyawan adalah variabel perubahan status menjadi BHMN (mendekati 1). Arah hubungan yang positif (tidak ada tanda negatif pada angka 0.610) menunjukkan semakin tinggi perubahan status menjadi BHMN maka akan membuat kepuasan kerja karyawan juga terus meningkat.

- Tingkat signifikansi koefisien korelasi antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan menghasilkan angka 0.002, begitu juga dengan tingkat signifikansi koefisien korelasi antara perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan menghasilkan angka 0.000. Karena probabilitas keduanya jauh di bawah 0.05, maka korelasi antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan maupun perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan keduanya sangat signifikan.

Berdasarkan *output* yang didapat dari analisis korelasi *Rank Spearman* untuk menguji hipotesis pertama sampai dengan keempat, hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hipotesis Pertama

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama adalah menolak H_0 dan menerima H_1 . Karena koefisien korelasinya bernilai $0.546 < 0.671$ dan nilai signifikannya $0.002 < 0.05$, maka komitmen organisasi mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Hipotesis Kedua

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua adalah menerima H_0 dan menolak H_1 . Karena koefisien korelasinya bernilai $0.610 < 0.671$ dan nilai signifikansinya $0.000 > 0.05$, maka perubahan status menjadi BHMN mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Hipotesis Ketiga

Hasil pengujian hipotesis ketiga yang didasarkan pada hubungan antar variabel kesimpulannya adalah menolak H_0 dan menerima H_1 . Karena nilai koefisien korelasinya bernilai $0.616 < 0.671$ dan nilai signifikansinya $0.000 < 0.05$, maka terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan perubahan status menjadi BHMN.

4. Hipotesis Keempat

Hasil pengujian hipotesis keempat adalah menerima H_0 dan menolak H_1 . Dalam pengujian ini R square yang didapat adalah 0.373 yang menandakan bahwa ada hubungan antara variabel komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama hanya saja

hubungan yang ada tergolong lemah, lemahnya hubungan tersebut secara bersama-sama juga dapat dilihat dari tingkat signifikansi yang bernilai 0.78 untuk komitmen organisasi dan 0.70 untuk perubahan status menjadi BHMN.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis data yang dilakukan di BAB IV, yaitu analisis korelasi *rank spearman*, penulis menyimpulkan mengenai hubungan antara komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja pada karyawan Fakultas Psikologi UI. Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara Komitmen Organisasi (X_1) dengan Kepuasan Kerja Karyawan Fakultas Psikologi UI (Y), yang dilihat dari hasil pengujian terhadap hipotesis pertama yaitu menolak H_0 dan menerima H_1 . Karena koefisien korelasinya bernilai $0.546 < 0.671$ dan nilai signifikannya $0.002 < 0.05$, maka komitmen organisasi mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara Perubahan Status menjadi BHMN (X_2) dengan Kepuasan Kerja Karyawan Fakultas Psikologi UI (Y), yang dilihat dari hasil pengujian terhadap hipotesis kedua yaitu menerima H_0 dan menolak H_1 . Karena koefisien korelasinya bernilai $0.610 < 0.671$ dan nilai signifikansinya $0.000 > 0.05$, maka

perubahan status menjadi BHMN mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara Komitmen Organisasi (X_1) dan Perubahan Status menjadi BHMN (X_2), dilihat dari hasil pengujian hipotesis ketiga yang didasarkan pada hubungan antar variabel kesimpulannya yaitu menolak H_0 dan menerima H_1 . Karena nilai koefisien korelasinya bernilai $0.616 < 0.671$ dan nilai signifikansinya $0.000 < 0.05$, maka terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan perubahan status menjadi BHMN.
4. Terdapat hubungan yang positif tetapi tidak terlalu kuat dan signifikan antara Komitmen Organisasi (X_1) dan Perubahan Status menjadi BHMN (X_2) dengan Kepuasan Kerja Karyawan Fakultas Psikologi UI (Y), yang dilihat dari hasil pengujian hipotesis keempat adalah menerima H_0 dan menolak H_1 . Dalam pengujian ini R square yang didapat adalah 0.373 yang menandakan bahwa ada hubungan antara variabel komitmen organisasi dan perubahan status menjadi BHMN dengan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama hanya saja hubungan yang ada tergolong lemah, lemahnya hubungan tersebut secara bersama-sama juga dapat dilihat dari tingkat signifikansi yang bernilai 0.78 untuk komitmen organisasi dan 0.70 untuk perubahan status menjadi BHMN.

1.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari kuesioner yang menyatakan bahwa hubungan Komitmen Organisasi (X_1) dan Perubahan Status UI menjadi BHMN (X_2) dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Y) adalah sedang. Oleh karena itu sebaiknya Fakultas Psikologi UI lebih memperhatikan lagi mengenai ketiga hal tersebut di atas, dengan cara memperbaiki dan meningkatkan faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, antara lain dengan cara sebagai berikut:

1. Memberikan kesempatan belajar kepada setiap karyawan dengan cara memberikan pekerjaan yang lebih beraneka ragam sehingga karyawan tidak merasa cepat jenuh dengan pekerjaannya.
2. Memperhatikan sistem remunerasi bagi karyawan terkait dengan perubahan status UI menjadi BHMN untuk mencapai kepuasan kerja karyawan, dengan cara penataan status kepegawaian, mempersiapkan jenjang bagi karyawan, memberikan tunjangan keluarga, jaminan hari tua serta asuransi kesehatan.
3. Menjalinkan komunikasi yang baik dan terarah antara atasan dengan karyawan sehingga karyawan merasa keberadaannya sangat dibutuhkan, memberikan *reward* sesuai dengan proporsi unjuk kerja yang dilakukan, memberikan *punishment* kepada karyawan yang melanggar peraturan kepegawaian tanpa pilih kasih dan tidak ragu dalam memberikan pujian kepada karyawan yang berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

Guilford, J.P. and Fruchter, Benjamin. *"Fundamental Statistics in Psychology and Education"*, McGraw Hill International Edition, 6th edition.

<http://www.ui.ac.id>

Mintarsih, "Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern (Struktur, Prosedur, Strategi dan Budaya Organisasi) terhadap Kepuasan Wajib Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Timur, 2008".

Santoso, Singgih. *"Statistical Product and Services Solution"* versi 7.5, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta, 2001.

Situmorang, Nina Zulida. " Hubungan antara Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Dosen PTN dan Swasta di Jayapura", 2000.

Sugiyono, "Metode Penelitian Bisnis", Alfabeta, 2008.

Temaluru, Johaness. "Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO" dalam Bagian PIO F.Psi UI, 2001.

Wahyudi. " Pengaruh Perubahan Status UI menjadi BHMN, Iklim Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Fakultas Psikologi UI", 2008.

LAMPIRAN

