

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia pendidikan merupakan investasi jangka panjang yang bertujuan mulia untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini dilakukan demi kemajuan bangsa. Bangsa yang maju memiliki berbagai lembaga pendidikan yang bermutu serta dapat menghasilkan orang-orang yang dapat menerapkan keilmuannya dalam kehidupan sehari-hari. Dengan penerapan ilmu tersebut maka akan dihasilkan berbagai hal yang dapat berguna bagi kehidupan manusia pada umumnya dan kemajuan suatu bangsa pada khususnya. Hal ini membuat dunia pendidikan sangat amat penting untuk dapat diberikan pada semua orang yang ada di suatu negara. Selain itu amat penting pula untuk memilih dan memiliki lembaga pendidikan yang memiliki mutu baik.

Bandung merupakan salah satu kota di Indonesia yang menjadi tujuan untuk menuntut ilmu, khususnya perguruan tinggi. Direktur Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan Teknologi dan Pendidikan Tinggi Kemenristek Dikti, Patdono Suwigno, melansir 11 perguruan tinggi terbaik di Indonesia pada 2015. Institut Teknologi Bandung menempati urutan pertama, kemudian disusul oleh Universitas Padjajaran di urutan ketujuh. Penyusunan peringkat ini didasarkan empat kriteria, yaitu : (1) kualitas dosen atau sumber daya manusia, (2) kualitas manajemen dan organisasi, (3) kualitas kegiatan kemahasiswaan, (4) kualitas penelitian dan publikasi ilmiah (<http://m.tempo.co/read/news/2015/08/17/079692697/ini-daftar-universitas-terbaik-di-indonesia-2015>). Sedangkan menurut data yang dilansir oleh Ban-PT (www.ban-pt-universitas.co/2015/02/universitas-terbaik-di-indonesia-dan-provinsi.html), untuk 10

besar Bandung memiliki Institut Teknologi Bandung di urutan kedua dan Universitas Padjajaran di urutan kesembilan. Dari 100 besar, Bandung dapat menempatkan 11 universitas, baik negeri maupun swasta. Setiap perguruan tinggi yang ada di Bandung memiliki keunikan tersendiri dengan keunggulan dan biaya yang bersaing.

Hal penting yang harus dimiliki oleh universitas dalam menjalankan bisnisnya di dunia pendidikan adalah mengedepankan pelayanan terhadap mahasiswa. Universitas yang memiliki tenaga pendidik yang dapat mengajar dengan baik, bergelar strata tertentu, berpengalaman dalam bidang yang diajarnya, serta dapat memberikan tuntunan pada mahasiswanya akan menjadi pilihan bagi para calon mahasiswa. Tenaga pendidik ini tidak luput pula didukung oleh manajemen universitas yang baik, di mana adanya program yang baik untuk mengadakan tenaga pendidik yang mumpuni, fasilitas ajar mengajar yang baik, biaya yang terjangkau, dan segala hal yang berhubungan dengan tata kelola universitas. Adanya prestasi yang dihasilkan oleh kegiatan kemahasiswaan pun menjadi penting bagi suatu universitas. Terselenggaranya suatu acara yang berguna bagi para mahasiswa pun menjadi suatu hal penting yang dapat menjadikan suatu universitas menjadi pilihan bagi calon mahasiswa. Kegiatan penelitian yang aktif dan memiliki mutu yang baik pun menjadi suatu acuan dalam pengembangan universitas.

Semua hal yang berhubungan dengan pengembangan universitas dapat berjalan dengan baik apabila ada pengelolaan yang baik. Pengelolaan tersebut tidak luput dari adanya kesediaan dari pemangku jabatan untuk bekerja dengan segenap hati melayani mahasiswa yang menjadi konsumen dari universitas. Dengan menjadikan mahasiswa sebagai acuan pelayanan, maka para pemangku jabatan pun harus dapat melakukan pekerjaannya dengan optimal sesuai dengan tuntutan universitas. Para pemangku jabatan tersebut harus dapat mengelola sistem manajemen universitas dengan baik,

seperti memimpin kelompoknya untuk bergerak sesuai dengan visi dan misi universitas, dapat mengambil tindakan strategis untuk kebutuhan jangka pendek dan panjang dengan tepat, peka terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan. Dalam pelaksanaannya, hal ini membutuhkan seseorang yang dapat memimpin dengan hati untuk melayani. Hal ini pula yang menjadi perhatian dari rektor Universitas “X”, yang telah memiliki 8 fakultas, yaitu membangun sumber daya manusia yang menjadi pemimpin serta memiliki jiwa pelayanan, baik terhadap sesama rekan kerja maupun mahasiswa. Di Kota Bandung ini akan berdiri beberapa perguruan tinggi yang memiliki jurusan sama dengan Universitas “X” ini. Oleh karena itu diperlukan kemampuan tertentu dalam menghadapi persaingan seperti ini.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada salah seorang kepala administrasi, ia melihat ada mahasiswa yang kebingungan mengurus administrasi. Administrasi yang hendak diurus oleh mahasiswa tersebut juga melewati unitnya. Mahasiswa tidak mengetahui dengan jelas harus ke unit mana saja untuk mengurus administrasi karena menurut mahasiswa tersebut setiap pemangku jabatan berkata harus mendapatkan rujukan dari unit lain lebih dulu. Pejabat struktural ini merasa bahwa bukan bagian dari pekerjaannya untuk mengurus hal tersebut, namun ia juga ragu, karena administrasi merupakan tanggung jawabnya. Ia belum mengetahui dengan pasti batasan tugasnya dengan unit lain. Dikarenakan rasa kasihan terhadap mahasiswa tersebut dan tidak ingin citra universitas tercoreng, maka ia mencoba untuk mengerjakan seluruh administrasi yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut. Walaupun yang bersangkutan telah berusaha untuk memahami kebutuhan mahasiswa, namun baru sebatas personal, belum mencapai keseluruhan organisasi dan belum terpenuhinya

kemampuan untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.

Keluhan lain juga datang dari salah satu kepala bagian terhadap atasannya, yaitu di mana ia segan untuk bertanya pada atasannya. Ia kesulitan untuk menyamakan visi dan misi dalam pekerjaan. Yang bersangkutan juga merasa kesulitan untuk berkomunikasi bila harus berhubungan dengan bagian lain yang membutuhkan jasanya, di mana ia merasa sudah memenuhi permintaan bagian tersebut, namun ternyata masih terdapat kesalahan dan kekurangan terhadap pekerjaannya. Sebagai pejabat struktural, ia merasa kesulitan untuk mengerjakan hal yang berhubungan dengan strategi. Yang bersangkutan mengaku bahwa dirinya lebih menyukai pekerjaan sebagai staf yang melakukan pekerjaan operasional saja. Saat menghadapi kesulitan, ia mencoba untuk bertanya pada orang lain yang dianggapnya lebih tahu mengenai pekerjaannya, namun belum dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya.

Ada pula keluhan mengenai pembagian kerja yang diutarakan oleh salah seorang pejabat struktural di bagian administrasi yang lain. Yang bersangkutan belum mengetahui dengan jelas bagaimana cara mengerjakan tugasnya, peran apa yang harus dilakoni olehnya, dan tujuan dari bagian tempatnya bekerja. Menurutny pekerjaannya yang sekarang berbeda dengan pekerjaannya yang dulu, karena sekarang ia ditempatkan di unit yang berbeda. Ada pula yang mengeluhkan mengenai pekerjaan yang menumpuk. Pejabat ini merasa dirinya kesulitan dalam membagi pekerjaan dengan bawahannya, sehingga dirinya masih mengerjakan hal-hal teknis yang seharusnya dikerjakan oleh stafnya. Ia merasa tidak enak hati apabila memberikan pekerjaan terlalu banyak pada bawahannya karena sebelum dirinya menjabat sebagai atasan, ia berteman baik dengan bawahannya. Selain itu ada pula pejabat yang tidak membagi pekerjaannya

dengan bawahannya karena belum adanya kepercayaan terhadap bawahannya untuk mengerjakan hal tersebut dengan baik dan sesuai aturan. Hal ini membuat pekerjaan yang bersangkutan menjadi menumpuk. Keluhan lain datang dari rekan-rekan kerja seorang kepala administrasi. Mereka mengeluhkan pejabat tersebut sering terlambat masuk kerja dengan alasan kondisi jalan yang macet. Walaupun yang bersangkutan telah menyadari kesalahannya, ia terkadang masih terlambat.

Pejabat struktural di Universitas “X” ini tidak hanya orang-orang yang bergerak di bidang administrasi dan manajemen universitas, tetapi juga orang-orang yang berada di dalam setiap fakultas, yaitu dekan, wakil dekan, kaprodi, sekprodi. Salah seorang sekprodi mengeluhkan bahwa dirinya kurang dapat mempersuasi dosen yang lebih senior untuk melakukan tridarma. Ia juga belum dapat menyelesaikan permasalahan kecemburuan sosial antardosen karena adanya mata kuliah yang lebih difavoritkan oleh mahasiswa, sehingga membuat dosen yang lain tidak mendapatkan mahasiswa yang cukup di kelasnya. Ia agak ragu untuk menegur dosen-dosen tersebut karena ia takut dosen akan meminta pengunduran diri. Menurutnya fakultas masih membutuhkan dosen. Akan tetapi di satu sisi ia juga harus menegakkan aturan fakultas. Hal ini membuatnya menjadi kebingungan untuk menjalankan peran sebagai pejabat struktural di fakultas. Selain itu ada pula sekprodi dari fakultas lain yang mengeluhkan bahwa dirinya dan rekan-rekannya kesulitan dalam membagi waktu mengajar dengan pekerjaan struktural sehingga belum dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh universitas.

Ada pula keluhan lain yang datang dari suatu fakultas, di mana mereka merasa wakil dekan belum menjalankan tugasnya sebagai pembimbing kegiatan kemahasiswaan. Wakil dekan tersebut merasa bahwa dirinya tidak memiliki banyak

waktu untuk mendampingi kegiatan kemahasiswaan dengan intensitas seperti yang diharapkan oleh orang di sekelilingnya. Aktivitasnya diisi dengan mengajar dan mengurus berbagai hal administrasi lainnya. Akan tetapi fakultas mengharapkan yang bersangkutan untuk dapat mendampingi dengan lebih intens setiap kegiatan kemahasiswaan, terutama dalam perencanaan. Terdapat pula wakil dekan dari fakultas lainnya yang merasa dirinya memiliki banyak ide dan niat untuk mengembangkan fakultas, namun kesulitan untuk mendorong dan mempersuasi bawahannya untuk melakukan tugas-tugas yang diberikan oleh universitas.

Dengan berbagai macam keluhan yang diutarakan, maka Universitas “X” memikirkan berbagai alternatif solusi untuk memecahkan permasalahan tersebut. Dalam suatu organisasi posisi pimpinan sangatlah penting karena merupakan posisi yang akan membuat perencanaan, memutuskan kebijakan, mendelegasikan pada bawahan, membagi tugas dan tanggung jawab, dan hal strategis lainnya yang ditujukan untuk kemajuan organisasi. Pimpinan pula yang akan menggerakkan organisasi sesuai dengan visi dan misi serta perkembangan terkini agar organisasi tidak ketinggalan zaman dan dapat terus bersaing dengan kompetitor sejenis. Seorang bawahan akan menjalankan tugasnya sesuai dengan arahan dari atasannya. Sebuah kelompok akan bergerak sesuai dengan arahan dari pemimpin kelompok tersebut.

Kepemimpinan yang diterapkan di Universitas “X” ini dianggap sebagai solusi atas permasalahan tersebut. Universitas “X” memiliki nilai yang diturunkan menjadi 12 dimensi kompetensi kepemimpinan dan 4 aspek hasil yang harus dipenuhi oleh setiap pemangku jabatan di universitas ini. Dengan terpenuhinya keduabelas dimensi dan keempat aspek hasil ini diharapkan para pemangku jabatan dapat memiliki kompetensi

yang mumpuni untuk menghadapi persaingan di dunia pendidikan. Keduabelas dimensi dan keempat aspek ini menjadi landasan tolak ukur kinerja di Universitas “X” ini.

Upaya untuk mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin adalah dengan menjalankan berbagai intervensi, seperti *training*, *coaching*, *mentoring*. Program yang dibuat haruslah sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut oleh Universitas “X”. *Training* memberikan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. *Coaching* memberikan keahlian, sikap, pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengembangkan diri secara profesional dan menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya. *Mentoring* merupakan aktivitas untuk melatih pemangku jabatan tidak hanya dalam pekerjaan mereka tapi juga dalam pengembangan karir. *Mentoring* melihat individu sebagai seseorang secara utuh, membantu dalam pekerjaan tidak hanya pada pekerjaannya saat ini tapi juga karirnya. Oleh karena itu di antara program tersebut, Universitas “X” ini memilih program *mentoring*. Program ini dirasa sebagai suatu hal yang tepat untuk intervensi karena melibatkan pemimpin yang lebih berpengalaman dan mantan pemangku jabatan sebagai mentor. Fungsi mentor adalah membantu para pemimpin saat ini agar dapat mengenali potensi dirinya serta menjalankan tugasnya demi tercapainya target yang telah ditetapkan. Dengan pengenalan potensi tersebut, mentor juga dapat mengembangkan *mentee* menuju jenjang karir yang lebih tinggi.

Universitas “X” menetapkan program *mentoring* dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pada semua pejabat struktural. Berbagai hal dapat dibahas dalam sesi *mentoring* ini, termasuk kesulitan yang dihadapi *mentee*. Menurut Kram (1985), mentor memiliki fungsi karir dan psikososial, di mana dukungan dan arahan mentor akan mempengaruhi *mentee*. Mentor dapat berfokus pada pengembangan profesional dan personal *mentee* berdasarkan kebutuhan yang

disampaikan oleh *mentee*. Dengan demikian *mentoring* dapat mempercepat proses belajar dari *mentee*. *Mentee* diharapkan dapat menjadi lebih produktif dalam bekerja karena lebih memahami tugas serta kekurangan dan kelebihanannya. Selain itu *mentee* juga dapat merasa mendapatkan dukungan dari mentor sehingga dapat lebih terdorong dalam melakukan pekerjaannya sebaik mungkin.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rollins, Rutherford, dan Nickell (2014) mengenai peran *mentoring* pada kinerja *sales* di sebuah perusahaan asuransi, terdapat temuan bahwa *sales* yang sukses adalah yang memiliki mentor di awal karirnya. Selain itu penelitian ini juga melaporkan bahwa kesuksesan *mentoring* membutuhkan dukungan dari organisasi, mentor, dan *mentee*. Hoigaard dan Mathisen (2009), dalam penelitiannya mengenai keuntungan dari *formal mentoring* pada pemimpin perempuan, menyatakan bahwa hubungan dengan mentor meningkatkan kepuasan kerja, *career planning*, dan perilaku sebagai pemimpin. Individu yang memiliki mentor dalam penelitian yang dilakukan oleh Fagenson (1989) mengenai keuntungan *mentoring*, melaporkan bahwa mereka memiliki kesempatan dalam karir, pengakuan, kepuasan, dan promosi dibandingkan yang tidak memiliki mentor. Selain itu juga ditemukan bahwa mereka memiliki lebih banyak keuntungan dan pengalaman positif dalam pekerjaan, karena memiliki mentor membuat mereka merasa penting dan spesial. Dengan banyaknya hasil penelitian mengenai keuntungan *mentoring*, maka metode ini dirasa tepat bagi Universitas “X”.

Penelitian yang dilakukan oleh Donaldson, Ensher, Grant-Vallone (2000) mengenai hubungan *mentoring* dengan *organizational commitment & citizenship behavior* menunjukkan bahwa kualitas *mentoring* dapat segera dan berdampak panjang pada perilaku organisasi, seperti komitmen. Selain itu ditemukan pula bahwa mentor

yang baik, akan membuat *mentee* memiliki kualitas *mentoring* yang baik, secara signifikan berpengaruh pada *organizational citizenship behavior*, seperti membantu bawahan ketika beban kerja mereka meningkat, membantu atasan bila diperlukan. Pencapaian prestasi dalam pekerjaan sangatlah penting bagi organisasi maupun individu. Bagi individu ada kepuasan dalam pekerjaan apabila target yang dicanangkan telah tercapai dengan baik. Dengan adanya program *mentoring* diharapkan pencapaian prestasi meningkat. Akan tetapi hal ini tidak lepas dari bagaimana proses *mentoring* tersebut terjadi, seberapa efektif *mentoring*, bagaimana penghayatan mentor dan *mentee*, seberapa besar dukungan yang diberikan mentor dapat dirasakan oleh *mentee* sebagai suatu bantuan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengevaluasi program *mentoring* melalui pengaruh proses *mentoring* terhadap *performance*, bagaimana dan kenapa *mentoring* meningkatkan *performance* pejabat struktural, serta mengevaluasi program tersebut.

1.2. Identifikasi Masalah

Bagaimana evaluasi program *mentoring* melalui efektivitas *mentoring* terhadap *performance* pada pejabat struktural.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah mendata proses *mentoring* dan *performance* melalui persepsi mentor dan *mentee* pada pejabat struktural.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat efektivitas program *mentoring* terhadap *performance*.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

- Hasil penelitian ini digunakan untuk pengembangan ilmu psikologi pada umumnya serta psikologi industri dan organisasi pada khususnya.
- Memberikan informasi mengenai evaluasi program *mentoring*.

1.4.2. Kegunaan Praktis

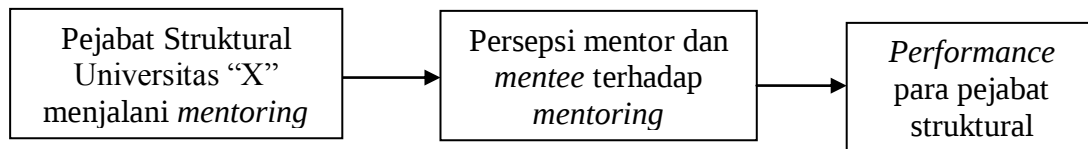
- Membantu organisasi dalam meningkatkan kompetensi para pejabat struktural.
- Membantu organisasi dalam mengevaluasi program *mentoring*.
- Membantu para pejabat struktural dalam meningkatkan kinerja.

1.5. Metodologi Penelitian

Penelitian ini mengevaluasi program *mentoring* terhadap *performance* pada pejabat struktural Universitas “X”. Intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *mentoring*. *Mentoring* ini akan dilakukan sebanyak 3 kali per 6 bulan kepada para pejabat struktural yang berjumlah 130 orang, yang terdiri dari rektorat, direktur, kepala badan / bidang, sekretaris badan, dekanat, kaprodi, sekprodi. Mentor berjumlah 65 orang, dengan 1 orang mentor akan melakukan *mentoring* terhadap 1-5 *mentee*. Pengukuran *performance appraisal* dengan menggunakan formulir yang dimiliki

Universitas “X”, sedangkan untuk *mentoring* menggunakan *Noe’s Mentoring Functions* yang telah diadaptasi.

Uraian di atas dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut :



Bagan 1.1 Metodologi Penelitian

