

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, universitas telah menjadi institusi penting dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan untuk generasi muda. Pendidikan untuk generasi muda ini diharapkan dapat meningkatkan mutu SDM di Indonesia. Mutu SDM menjadi kunci pengelolaan berbagai bidang termasuk dalam bidang pekerjaan sekalipun. Salah satu kunci pengelolaan SDM adalah menjaga karyawan untuk tetap termotivasi dalam rangka menumbuhkan efektivitas organisasi (Shora, 2015). Sumber daya manusia yang termotivasi dalam melakukan pekerjaan akan menunjang performansi organisasi secara keseluruhan. Efek global dari SDM yang termotivasi ini berdampak kepada kemampuan organisasi dalam kompetisi dengan organisasi sejenis. Efek yang lebih spesifik dari SDM yang termotivasi ini juga akan berdampak kepada kemauan diri untuk selalu meningkatkan kompetensi kerja.

Sumber daya manusia di organisasi seperti universitas biasanya terdiri dari level jabatan manajerial di universitas umumnya dibagi dua bagian, yaitu bagian akademik dan non akademik. Bagian akademik umumnya terdiri dari jabatan rektor, wakil rektor, dekan, wakil dekan, kepala program studi, sekretaris program studi dan termasuk staf tata usaha. Sedangkan untuk bagian non akademik umumnya terdiri dari jabatan direktur, kepala badan, sekretaris badan, kepala bidang, termasuk staf administrasi. Setiap level jabatan diharapkan dapat menjalankan peran dan tugas sesuai kompetensi yang dituntut. Kompetensi manajerial yang bersifat *conceptual thinking* dibutuhkan untuk level manajerial atas seperti jabatan tertentu yang bertugas membuat strategi dan mengambil keputusan dalam hal ini seperti jabatan rektor, wakil rektor, dekan, ketua program studi, direktur, dan kepala badan. Kompetensi yang bersifat *human relation* dibutuhkan untuk

semua level manajerial. Sementara itu, kompetensi manajerial yang bersifat *technical* dibutuhkan untuk level manajerial bawah seperti staf tata usaha dan staf admin yang bertugas untuk membuat tugas administrasi. Pembagian kompetensi di atas sesuai dengan pernyataan dari Katz (1974), bahwa kompetensi manajerial terdiri dari kompetensi yang bersifat *conceptual*, *human*, *technical* untuk level jabatan manajerial yang berbeda.

Berbagai kompetensi diatas, tidak dimiliki setiap karyawan dengan sendirinya. Diperlukan adanya usaha aktif dalam diri seorang karyawan untuk meningkatkan kompetensi diri seseorang dalam bekerja. Selain itu, diperlukan juga usaha dari organisasi dalam hal ini universitas untuk menyiapkan strategi pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Strategi pengembangan kompetensi ini secara umum dapat dilakukan baik melalui kegiatan *training*, *refreshing course*, maupun seminar. Strategi tersebut disesuaikan dengan berbagai kebutuhan yang diperlukan masing-masing organisasi dalam hal ini universitas.

Universitas “X” adalah salah satu universitas yang secara bertahap melakukan strategi pengembangan kompetensi SDM. Dalam melakukan pengembangan kompetensi SDM, pada tahun 2016, Universitas “X” mulai menetapkan arah pengembangan berdasarkan nilai-nilai (*value*) yang dilandasi pada nilai agama tertentu. Dalam perkembangannya, Universitas “X” ini menetapkan *value* tersebut ke dalam konsep kepemimpinan melayani yang lebih dikenal dengan istilah *Servant Leadership (SL)*. Konsep kepemimpinan melayani ini ditetapkan sebagai acuan standar kompetensi dan kemampuan yang harus dipenuhi oleh berbagai level karyawan mulai dari level manajerial bawah seperti TAT sampai dengan level manajerial atas seperti rektorat. Usaha meningkatkan kualitas universitas dan kompetensi karyawan ini diperlukan dalam rangka memastikan pelayanan diberikan dengan optimal oleh setiap karyawan. Pentingnya *SL* ini untuk diterapkan karyawan di organisasinya ini senada dengan yang dikatakan Sendjaja (2015), bahwa dampak penerapan *SL* akan mengedepankan aspek pelayanan kepada pihak lain, seperti atasan, rekan sekerja, ataupun konsumen.

Servant Leadership ini digunakan sesuai dengan nilai-nilai Universitas “X” disetiap peran jabatan yang ada, maka *SL* ini tidak lagi membahas posisi pemimpin atau non pemimpin saja (Sendjaya,2015). Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Greenleaf (1977) dalam Sendjaya (2015), bahwa *SL* di berbagai level jabatan akan terlihat ketika seseorang berinisiatif melayani, dan bahkan membantu orang lain untuk mengenali panggilan sebagai pemimpin sesuai dengan kebutuhan yang orang lain yang dipengaruhi. Ketika *SL* secara alami muncul, hal ini akan membantu karyawan tersebut dalam mengenali perilaku kerja yang harus dipenuhi olehnya maupun oleh rekan kerja. Dalam mencapai sasaran organisasi, setiap karyawan perlu berkontribusi untuk memastikan organisasinya dapat memberikan pelayanan sebagai kunci (Bass,2000).

Selain *SL* bermanfaat untuk organisasi, munculnya *SL* bermanfaat juga bagi diri karyawan seperti meningkatkan proses pelayanan organisasi (Babakus, 2011), meningkatkan daya inovasi dan kreativitas mereka dalam menyelesaikan tantangan pekerjaan (Linden,2015 dan Yoshida,2014). Selain itu, manfaat *SL* disampaikan juga seperti pada penelitian Aringtong (2015) di bagian staff administrasi akademik bahwa *SL* dapat meningkatkan kepuasan mahasiswa.

Dengan manfaat yang dikemukakan oleh berbagai penelitian di atas, *SL* ini juga perlu diterapkan oleh semua level jabatan di Universitas “X” mulai dari level strategis (rektor-wakil rektor), level menengah (dekan,wakil dekan, kepala badan, direktur), level penyelia (kepala bidang, sekretaris badan), dan level Tenaga Administrasi Tetap (TAT). TAT di bidang akademik biasanya sering disebut karyawan Tata Usaha (TU) di berbagai jurusan program studi. Pembagian tugas mereka berupa pengurusan nilai mahasiswa, perwalian, penjadwalan kuliah, penjadwalan seminar-sidang sarjana dan keuangan. Sementara itu, TAT di bidang non akademik tersebar di berbagai badan, lembaga ataupun direktorat universitas. Mereka bertugas membantu proses administrasi unit kerjanya berupa penyusunan administrasi kegiatan anggaran, menjadi

project manager berbagai program kerja. *Servant Leadership* pada level TAT akan membantu proses penyelesaian tugas secara akurat, memenuhi standart kinerja yang ditetapkan sehingga pihak lain seperti atasan, rekan kerja dan mahasiswa mendapatkan manfaat dari hasil pekerjaan mereka.

Dampak negatif dari penerapan SL yang masih lemah adalah ditunjukkan berdasarkan wawancara dengan beberapa pihak. Berdasarkan hasil wawancara kepada satu orang kepala bidang administrasi SDM, beliau mengatakan bahwa angka keterlambatan kehadiran di TAT tergolong tinggi, yaitu sebesar 43%. Dari wawancara dengan tujuh orang kepala bidang yang memiliki bawahan berjumlah dua puluh satu orang TAT, sebanyak 60% TAT mau melakukan *transfer knowledge* kepada juniornya untuk lebih cepat menguasai keterampilan kerja (*kreativitas-inovasi*). Sebanyak 43% TAT di masing lembaga atau badan atau direktorat memiliki masalah dengan disiplin kerja seperti keterlambatan, atau sering izin tidak masuk kerja (*employee work engagement*). Selain itu, sebanyak 57% TAT menampilkan sikap tulus ketika melakukan pekerjaan (*employee engagement*), sebanyak 67 % orang TAT berusaha menjaga hubungan kerja baik dengan rekan supaya kondusif (*employee work engagement*). Kepala Bidang juga mengatakan bahwa 60% TAT mengeluhkan pendapatan yang minim (kepuasan kerja). Selain itu, sebanyak 90% TAT belum menyelesaikan tugas pengarsipan dokumen sesuai standar universitas sehingga unit kerja lain atau atasan tidak mendapatkan dokumen yang dibutuhkan tepat waktu (*employee work engagement*).

Menurut salah satu Ketua Badan, TAT di Universitas “X” ini kurang menunjukkan performansi kerja sesuai harapan, lebih cepat puas, menghindari situasi menantang dalam bekerja, tidak menumbuhkan inisiatif pembelajaran yang dapat memperkaya pengalaman kerja mereka dari waktu ke waktu. Hasil assesmen kompetensi yang terjaring dalam *tools Generic Competency Profile* (GCP), menunjukkan bahwa rata-rata pencapaian dibawah rata-rata yaitu point 2,8 dari skala 5. Hasil perolehan angka seperti itu menunjukkan TAT dinilai belum

sepenuhnya optimal menampilkan perilaku kerja yang diharapkan oleh nilai-nilai Universitas “X”, yaitu berperilaku *servant leadership*.

Usaha pengembangan dalam rangka mengatasi dampak dari SL yang masih rendah pada TAT sudah diupayakan oleh bagian SDM, salah satunya yaitu dalam bentuk *training*. Dalam kurun waktu dua tahun ini, bagian SDM sudah melakukan dua kali training yaitu *training service excellent* dan *training mengarsip dokumen*. *Training service excellent* dilakukan untuk meningkatkan *soft skill* sedangkan *training mengarsip dokumen* untuk meningkatkan *hard skill*. Hanya saja, *training* yang dilakukan belum benar-benar optimal meningkatkan SL karyawan. Kegiatan *training service excellent* hanya mengacu kepada tampilan ramah dan senyum dalam memberikan layanan dan belum menyasar pada aspek yang lebih mendasar dari perilaku melayani sebagai TAT. *Training* pengarsipan dokumen kurang berhasil dilakukan, terlihat dari lebih dari 60% TAT dari unit non akademik meninggalkan tempat training setelah setengah jam training berjalan. Menurut hasil wawancara dari sepuluh orang TAT non akademik, para TAT yang meninggalkan tempat pelaksanaan training dikarenakan keterampilan *filling* yang diajarkan sudah biasa dipraktekkan dalam bekerja.

Menurut salah satu Kepala Badan, tema *training* yang diberikan kepada TAT masih belum berdasarkan analisa kebutuhan secara menyeluruh dari masalah pekerjaan, sehingga dampak keikutsertaan training belum efektif menyelesaikan masalah perilaku dari TAT secara signifikan. *Training* yang sudah diikuti TAT dirasakan belum efektif memberikan peningkatan terhadap SL mereka dikarenakan hanya melatih sebagian kecil dari aspek pelayanan. Sementara itu, model pengembangan SL adalah menyediakan atmosfir positif mengenai pembelajaran dan pertumbuhan melalui *training*, melalui proses penemuanelan diri (*self-discovery*) (Sendjaya, 2015). Proses pengenalan diri dan kapasitas diri dapat dilakukan secara mandiri ataupun melalui *training*.

TAT yang termotivasi dapat dilihat dari dorongan yang mengarahkan dirinya untuk mencapai target pekerjaannya. Robbins (2001) mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi menurut McClelland (1953) terbagi menjadi tiga macam yaitu *achievement motivation*, *power motivation*, dan *affiliation motivation*. Energi kerja seorang TAT dapat disalurkan melalui ketiga motivasi yang dianalogikan sebagai sebuah katup yang dapat membuka menutup saluran energi motivasi tersebut. Motivasi itu sendiri digerakkan berdasarkan sumber penguatan yaitu dari internal (intrinsik) ataupun eksternal (ekstrinsik). Motivasi intrinsik TAT memungkinkan motivasi yang digerakkan dari dalam diri. Keberadaan motivasi intrinsik seorang TAT dapat menampilkan perilaku *SL* yang secara alamiah mengeluarkan pelayanan, mempengaruhi orang lain untuk menjadi yang lebih baik (Sendjaya, 2015).

Upaya untuk menerapkan berbagai perilaku *SL* sudah diupayakan, dengan menggunakan pendekatan *training* oleh bidang SDM. Upaya ini belum sepenuhnya membuahkan hasil yang dapat meningkatkan dorongan aktif untuk TAT dapat melakukan perilaku *SL* yang efektif. Training yang diharapkan akan meningkatkan perilaku *SL* adalah training yang mendorong munculnya motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik ini yang memungkinkan seseorang untuk mengambil sifat dan peran sebagai *SL*. (Sendjaya, 2015)

Peningkatan motivasi intrinsik dapat dilakukan melalui kegiatan yang berfokus pada peningkatan motivasi berprestasi. Keberadaan motif berprestasi ini akan membantu seseorang dalam hal ini TAT bertanggung jawab untuk menjaga kinerjanya tetap tinggi (McClelland, 1953). Seperti yang diungkapkan oleh Ketua Badan Pengkajian Kepemimpinan dan Pelatihan bahwa pelatihan yang dilakukan untuk TAT belum berhasil meningkatkan *SL karyawan*. Salah satu training, yaitu *Achievement Motivation Training* (AMT) dipercaya dapat meningkatkan kompetensi *entrepreneurship*, di sisi lain juga dikenal sebagai *training* untuk mengelola sumber

daya pribadi untuk mencapai goal tertentu. *Servant Leadership* akan mengimplementasikan nilai dasar yang hendak dijadikan sasaran ideal organisasi (Miron,1979), termasuk yang hendak dicapai setiap TAT Universitas “X”. *Achievement motivation training* diharapkan dapat meningkatkan dorongan TAT untuk lebih maju dalam hal penetapan tujuan personal yang menantang dengan resiko moderat. Training tersebut dibuat dan disusun secara sistematis sesuai sasaran yang ingin dicapai. Dalam hal ini, sasaran dalam bentuk pencapaian kemampuan *SL* TAT. Pencapaian target yang sesuai dengan tujuan personal, TAT akan mengalami kepuasan personal (*intrinsic motivation*) dibandingkan insentif (*extrinsic motive*). Kesiediaan TAT untuk mencari umpan balik juga membuka peluang pengembangan yang dapat meningkatkan penetapan target, cara kerja yang lebih efektif demi pencapaian target yang menantang di kemudian hari.

Perilaku *SL* secara umum adalah sosok TAT yang memedulikan pihak lain (*voluntary subordinate*), melayani orang lain secara tulus-apa adanya (*authentic self*) berdasarkan standar kinerja yang tinggi. Seorang TAT yang mempraktekkan *SL* akan menunjukkan bekerja dalam tim dengan rekan (*covenantal relationship*). TAT juga diharapkan menjaga perilaku kerja sesuai dengan aturan formal yang berlaku (*responsible morality*). Perilaku *SL* juga diharapkan muncul ketika bekerja berdasarkan panggilan makna yang melampaui dari sekedar *insentive* yang diperoleh (*transcendental spirituality*). Perilaku *SL* juga diharapkan muncul ketika tindakannya memberikan dampak kepada pihak lain sehingga orang lain dapat berkontribusi lebih untuk organisasi (*transforming influence*).

Saat TAT melakukan serangkaian kegiatan terkait *achievement motivation*, kemampuan TAT menggunakan motivasi intrinsik menjadi kunci pengelolaan sumber daya diri dalam pencapaian target personal. Ketika motivasi intrinsik TAT itu sering muncul dalam perilaku pekerjaan, diharapkan kepuasan kerja juga muncul dalam keberhasilan pencapaian target personal seorang TAT. Seiring waktu, TAT yang mencapai target pekerjaan juga akan

berdampak kepada layanan berbagai pihak yang sering berhubungan dalam pekerjaan. Perilaku positif dalam memberikan layanan kepada pihak lain ini disebut *Servant Leadership*. Dapat dikatakan, ketika motivasi berprestasi dilatih, maka secara berkesinambungan akan berpotensi untuk meningkatkan *SL* pada TAT.

Namun *AMT* memang belum pernah diuji coba untuk diterapkan secara langsung dalam meningkatkan *SL* pada TAT. Penerapan *AMT* pada TAT diharapkan dapat meningkatkan *SL*, namun di sisi lain juga terbuka peluang kemungkinan dampak pelaksanaan *training* tersebut tidak cukup signifikan untuk meningkatkan kemampuan *SL* TAT.

Sejauh ini dari penelitian menyatakan bahwa *AMT* lebih banyak dimanfaatkan secara langsung untuk pelajar yang mengalami *underachiever* (Kolb, 1979), ataupun pengembangan bisnis dalam pencapaian sales (Mirron, 1979), serta peningkatan *job performance* karyawan (Helmreich, 1986). Dengan uji coba *AMT* diharapkan mampu untuk meningkatkan *SL* dari TAT di Universitas “X” Bandung.

Dengan gambaran uraian diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian *AMT* untuk meningkatkan *SL* pada TAT Universitas “X” Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Apakah *Achievement Motivation Training* dapat meningkatkan *Servant Leadership* pada TAT di Universitas “X” Bandung.

1.3 Maksud, Tujuan, dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Mendapatkan gambaran *Servant Leadership* TAT di Universitas “X” Bandung, sebelum dan sesudah mengikuti *Achievement Motivation Training*.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Mengetahui sejauhmana pengaruh *Achievement Motivation Training* dapat meningkatkan *Servant Leadership* pada TAT di Universitas “X” Bandung.

1.3.3 Kegunaan Penelitian

1.3.3.1 Kegunaan Teoritis

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk pengembangan penelitian lanjutan dan pengembangan pelatihan yang berdasar pada teori *achievement motivation*.
- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk pengembangan penelitian lanjutan mengenai *Servant Leadership*.

1.3.3.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada bagian SDM mengenai *Achievement Motivation Training* ini diharapkan dapat dijadikan salah satu alternatif untuk meningkatkan *Servant Leadership* TAT di Universitas “X” Bandung.
- Bagi TAT, mengetahui pengaruh *Achievement Motivation Training* terhadap upaya peningkatan *Servant Leadership*.

1.4 Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan *Nonequivalent Control Group Design* (Cook & Donald T. Campbell, 1979). Penelitian ini akan melihat pengaruh *treatment (independent variable)* terhadap perubahan variabel lain (*dependent variable*), yaitu *SL* berdasarkan konsep *SL* (Sendjaya, 2015) pada *experimental group*, kemudian dibandingkan dengan *control group* yang tidak diberikan *treatment*. *Treatment* yang diberikan berupa pelatihan dengan metode

experiential learning. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan *Tenaga Administrasi Tetap* non-akademik dengan masa kerja minimal 1 tahun. Pengukuran *SL* dilakukan menggunakan kuesioner *SL Behavior Scale* (SL BS) oleh Sendjaya (2015). Hasil pengukuran akan dianalisis dengan menggunakan uji statistik *Mann-Whitney U-test*.

