

Endah Kurniawati, 2021, *Servant Leadership Pada Perguruan Tinggi Ber bentuk Badan Layanan Umum (BLU)*, Unnes, *Abstrak Penelitian Ilmiah Ditinjau dari Aspek Metode Penelitian*, Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Servant Leadership pada Perguruan Tinggi Ber bentuk Badan Layanan Umum (BLU) Unnes, *Abstrak Penelitian Ilmiah Ditinjau dari Aspek Metode Penelitian*, Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Perguruan Tinggi telah berkembang secara signifikan dalam hal kualitas dan kuantitas layanan yang diberikan kepada mahasiswa. Hal ini menuntut perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada mahasiswa. Menurut Covey (2001) manajemen layanan yang baik meliputi tiga (3) jenis variabel yang relevan yaitu: (1) berorientasi pelayanan, (2) berorientasi pengharapan, dan (3) berorientasi tim. Hal ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi bisa berhasil melayani karena penerapan faktor-faktor tersebut sama dengan perusahaan atau lembaga dan mengetahui pentingnya perubahan pada faktor-faktor tersebut. *Servant Leadership* (SL) adalah model kepemimpinan yang lebih memfokuskan perhatian pada pelayanan sebagai bentuk komitmen yang tinggi dan mendukung tujuan organisasi (Patrawati, 2016). Robert K. Greenleaf (1977), penemu konsep *Servant Leadership* adalah *servant as a leader* pada sebuah organisasi dan kemudian dikenal sebagai *servant leadership* merupakan bentuk seorang pemimpin atau *leader* jika menggunakan pelayanan dan selalu ingin melayani. Pemimpin adalah dalam bentuk layanan yang optimal akan dapat dicapai jika karyawan memiliki *self efficacy* yang tinggi pada dirinya. Mereka memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimiliki dan memiliki target pribadi untuk diwujudkan dalam bentuk prestasi kerjanya.

Melalui metode penelitian kuantitatif korelasional, peneliti bermaksud untuk mengetahui korelasi antara *servant leadership* dengan kinerja yang diwujudkan oleh variabel *self efficacy*. Sampel dalam penelitian ini adalah 42 karyawan UIN Maulana yang berstatus PNS. Pengukuran *self efficacy* menggunakan OLS-1 (Lantieri, 1999) dan data kinerja diperoleh dari penilaian hasil kerja tahunan. Sedangkan data *self efficacy* diperoleh dari angket yang dibagikan kepada responden (Bardani, 2012).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi antara *servant leadership* dengan *self efficacy* untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada perhitungan koefisien produk moment diketahui koefisien korelasi sebesar 0,28 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sebagai nilai signifikansinya. Hal ini berbeda dari penelitian sebelumnya.

## SERVANT LEADERSHIP PADA PERGURUAN TINGGI BERBENTUK BADAN LAYANAN UMUM (BLU) UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DENGAN SELF EFFICACY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Endah Kurniawati  
Jurusan Psikologi  
Fakultas Psikologi  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Kementerian Agama Republik Indonesia  
Direktorat Jenderal Pendidikan Islam  
Direktorat Pendidikan Tinggi Islam

**Judul :**

Servant Leadership Pada Perguruan Tinggi Berbentuk BLU Untuk Meningkatkan Kinerja Dengan Dimediasi Variabel Self Efficacy

**Cetakan ke -1, Desember 2012**

iii + 200), 16 x 24 cm

ISBN : 978-979-8442-47-6

**Pengarah**

Prof. Dr. Nur Syam, M.Si

**Penanggung Jawab**

Prof. Dr. Dede Rosyada, MA

Prof. Dr. Phil. H. Kamaruddin Amin, MA

**Penulis**

Endah Kurniawati, M.Psi

**Editor**

Dr. Rahmat Azis

**Desain Cover & Layout**

Andi Baso Mapaturi dan Rahmat

**Diterbitkan oleh**

Kementerian Agama Republik Indonesia

Direktorat Jenderal Pendidikan Islam

Direktorat Pendidikan Tinggi Islam

Jl. Lapangan Banteng Barat 3-4 Jakarta Pusat

## Kata Pengantar

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas limpahan karunia dan bimbinganNya, buku ini dapat terselesaikan. Shalawat dan salam pada junjungan kita Rasulullah SAW yang telah banyak memberikan tauladan dan hikmah pada umatNya.

Perguruan tinggi berbentuk Badan Layanan Umum, memiliki tugas penting yaitu meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan mengutamakan kepentingan pada layanan terhadap pelanggannya. Selain itu harus memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki sehingga bisa melayani pelanggan dengan lebih baik. Oleh karena Perguruan Tinggi tidak hanya dituntut untuk menghasilkan lulusan yang kompatibel dan dapat segera diserap oleh pasar tapi juga harus mampu memiliki kualitas yang Unggul. Mengembangkan sebuah perguruan tinggi yang berkualitas unggul, bukanlah persoalan mudah. Diperlukan kepemimpinan yang kuat dan visioner untuk mencapai cita-cita tersebut.

Buku ini, mencoba menyajikan hal-hal pokok tentang kepemimpinan di Perguruan Tinggi yang berbentuk BLU (Badan Layanan Umum), khususnya kepemimpinan model Layanan (*Servant Leadership*). Hal lain yang dapat ditemui pada buku ini adalah selintas tentang Kinerja dan *Self Efficacy*. Berawal dari rasa ingin tahu dari penulis tentang keuntungan Perguruan Tinggi yang berbentuk BLU dibandingkan dengan bentuk lainnya. Kemudian penulis membaca beberapa jurnal penelitian tentang kepemimpinan, utamanya model *Servant Leadership* untuk mendapatkan informasi yang valid tentang bagaimana harusnya melayani itu. Selanjutnya penulis membuat penelitian yang terkait dengan kepemimpinan model *Servant Leadership* untuk meningkatkan Kinerja Dengan *Self Efficacy* sebagai variabel mediasi.

Penulis berterimakasih pada seluruh responden yang membantu penelitian ini dan kolega lain yang mengarahkan dalam penulisan buku ini. Selain itu penulis berterimakasih pada Kementerian Agama RI yang telah mendukung publikasi karya ilmiah ini. Tak lupa terimakasih terdalam untuk almarhumah ibunda Fatimah Hamid dan ayahanda Hasyim Asy'ari, Suami Gusti Al Qomi yang sabar dan setia mendampingi istrinya berlayar di lautan kehidupan yang penuh gelombang, kedua anak terkasih Amyra dan Fahda sebagai sumber energi dalam kehidupan.

Terakhir, penulis menyadari banyak kekurangan pada buku ini oleh karenanya kritik dan saran dinantikan dalam rangka memperbaiki tulisan ini. Terima kasih.

Malang, 15 Desember 2012

## Daftar Isi

Kata Pengantar- 1

Daftar Isi-4

Daftar Tabel

### BAB I FENOMENA KEPEMIMPINAN

- A. Kepemimpinan dalam Al Qur'an - 8
- B. Kepemimpinan di Perguruan Tinggi Islam – 26
- C. Budaya di Perguruan Tinggi Islam - 44

### BAB II MODEL KEPEMIMPINAN SERVANT LEADERSHIP

- A. Pentingnya Kepemimpinan Model Servant Leadership - 51
- B. Karakteristik Pemimpin - 62
- C. Pengembangan Organisasi Melalui Kepemimpinan – 72
- D. Servant Leadership Pada Perguruan Tinggi Berbentuk BLU - 80

### BAB III KINERJA PERGURUAN TINGGI

- A. Pentingnya Penilaian Kinerja - 89
- B. Faktor Penyebab Munculnya Kinerja - 101
- C. Permasalahan dalam Kinerja – 107
- D. Kinerja di Perguruan Tinggi - 119

### BAB IV SELF EFFICACY SEBAGAI MEDIASI

- A. Pentingnya Self Efficacy – 129
- B. Faktor Pembentuk Self Efficacy – 136
- C. Self Efficacy pada Karyawan – 150

### BAB V REFLEKSI - 157

Daftar Pustaka – 175

## BAB I FENOMENA KEPEMIMPINAN

### A. Kepemimpinan dalam Al Qur'an

Allah SWT, menurunkan Nabi SAW sebagai Rasulullah untuk memperbaiki akhlaq umatNya dan sebagai teladan bagi seluruh umat. Teladan disini bisa diartikan sebagai pemimpin, baik pemimpin negara (negarawan) atau pemimpin umat (ulama'). Al Qur'an juga telah menegaskan bahwa setiap manusia sesungguhnya adalah pemimpin bagi dirinya sendiri dan laki-laki merupakan pemimpin bagi wanita (QS. An-nisa ). Sebagai pemimpin tentu diperlukan kecakapan-kecakapan mental maupun spiritual.

Kepemimpinan telah sejak lama menjadi kajian yang menarik minat para peneliti pada empat dekade terakhir. Mulai dari Stogdill 1974, Rauch & Behling 1984, Bass 1985, Bass & Avolio 1994, Beekun, 1999 dan terus berkembang sampai saat ini. Efektivitas kepemimpinan terus dikaji ulang, teori mengenai gaya kepemimpinan juga terus berkembang, demikian juga dengan karakteristik pemimpin selalu dilakukan peninjauan ulang.

Menurut definisi Ralph M. Stogdill, kepemimpinan adalah proses pelibatan kelompok, pengaruh kepribadian dan seni untuk meminta kerelaan. Kepemimpinan juga merupakan proses penggunaan pengaruh, persuasi dan pencapaian tujuan ideal, interaksi antara satu dengan lainnya, peran yang berbeda dan perbedaan antar kelompok. Melihat dari definisi di atas, maka dapat kita lihat ciri-ciri tersebut pada diri Nabi Muhammad SAW. (Antonio S,2011).

Pada diri Nabi Muhammad, kita temukan karakteristik pemimpin ideal sepanjang masa. Sukses besar beliau sebagai pemimpin tak akan pernah pudar dan tak akan ada yang bisa menyamai. Kepemimpinan politik yang Rasul tampilkan sangat istimewa, karena beliau bukan hanya pembaru sosial tetapi sekaligus sebagai pendiri peradaban besar. Betapa Baginda Nabi Muhammad SAW, pada masa awal kepemimpinannya gigih berjuang mendirikan sebuah bangsa dengan menyatukan pemeluk-pemeluknya kemudian merancang sebuah peradaban yang dibangun berdasarkan kerja sama kelompok-kelompok terkait.( Antonio S,2011).

Rasulullah SAW telah menerapkan sebuah sistem baru dalam politik yang sebelumnya belum pernah berlaku. Kepemimpinan beliau menegaskan bahwa kedaulatan itu tidak berada di tangan rakyat maupun di tangan kepala negara melainkan di tangan

Syari'ah. Hanya saja pesan-pesan syari'ah yang bersifat Ilahiyah itu tidak dimonopoli oleh Nabi Muhammad SAW selaku kepala negara dan tidak pula dimonopoli oleh tokoh agama. Hal ini karena kedudukan seluruh kaum muslimin sama di depan syari'ah sehingga meski kekuasaan dan wewenang politik ada di tangan kepala negara bukan berarti memperbolehkan bertindak sesuai keinginan sang kepala negara.

Dikisahkan dalam sebuah riwayat tentang teladan Rasulullah dalam menegakkan kedaulatan hukum pada masa kepemimpinannya. Hukum berdiri tegak pada semua warga termasuk non muslim, diluar perkara ibadah dan akidah. Salah satunya adalah peristiwa tentang seorang perempuan keturunan bangsawan Quraisy yang mencuri barang perhiasan berharga milik orang lain. Perempuan itu kemudian ditangkap dan ditahan sambil menunggu keputusan pengadilan. Menurut hukum yang berlaku pada masa itu (masa jahiliyah) dikalangan bangsa Arab terutama bangsa Quraisy, orang yang mencuri harus dijatuhi hukum potong tangan. Namun, hukum ini dilaksanakan dengan tidak adil dimana kaum bangsawan bisa bebas dari hukuman.

Setelah datangnya Islam, hukum potong tangan atas orang yang sudah jelas mencuri itu dikuatkan dan dilakukan dengan adil menurut wahyu Allah SWT. Nabi kemudian memerintahkan hukuman potong tangan pada perempuan tersebut. Mendengar keputusan tersebut, famili perempuan bangsawan Quraisy itu mendekati salah satu kerabat Nabi SAW untuk memintakan keringanan hukuman. Namun Nabi SAW bergeming, dan tetap melaksanakan hukuman tersebut bahkan dipertegas dalam Khutbah beliau "Hai segenap manusia, yang menghancurkan orang-orang terdahulu tidak lain adalah, bahwa ketika yang mencuri diantara mereka orang terhormat, mereka melepaskannya; tetapi ketika yang mencuri diantara mereka adalah orang lemah, mereka menjeratnya dengan hukuman. Demi Allah SWT, seandainya Fatimah binti Muhammad SAW mencuri, niscaya aku akan memotong tangannya". Menurut konteks kepemimpinan, adil berarti bertindak dan memberikan hak masyarakat yang dipimpinnya secara proporsional dan profesional. Mendahulukan mana yang harus didahulukan, memberikan sesuatu kepada yang berhak, menindak kepada yang melanggar aturan, tidak diskriminatif dan lain-lain. (Antonio,2011)

Sejalan dengan pemikiran di atas, penelitian yang dilakukan Ala (2008) yang berjudul *Principles of Islamic Leadership* akan lebih memberikan masukan untuk penyempurnaan karakteristik bagi seorang pemimpin. Sebagaimana judulnya, ia memang hanya membahas tentang prinsip-prinsip kepemimpinan dalam Islam yang ia nyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pekerja yang ideal, di mana modal utama bagi seorang pemimpin ideal adalah *I'lm (knowledge)* yang bersumber dari al-Qur'an, al-Hadits serta literatur Islam, *Iman (faith)*

berupa ke-*taqwa*-an (keyakinan pada Allah) dan *A'mal* (*deeds*) dalam bentuk salat dengan khusyu, salat malam, *zikirullah*, do'a, infak di jalan Allah, puasa sunnah dan lain sebagainya. Kualitas dasar bagi seorang pemimpin ideal adalah berani, tulus hati (*ikhlas*), ramah dan santun, teratur, teguh, pekerja keras, disiplin, kemampuan memimpin yang baik, memiliki kebiasaan yang baik, kemampuan bicara dan menulis yang baik. Sedangkan modal untuk peningkatan kualitas bagi pekerja ideal adalah *Sabr* (sabar), *Hikmah* (bijaksana), *Tawakka* (yakin dan berserah diri pada Allah), *Bay'ab* (janji setia pada Allah) dan *Ihtisab* (jiwa tanggungjawab) (Ala, 2008 dalam Yunus, 2009).

Selanjutnya dalam penelitian tersebut, Ala (2008) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kualitas dasar juga yang meliputi kemampuan memerintahkan dengan rasa hormat, yakin atas tujuan yang tulus, percaya akan kemampuan diri, kemampuan untuk menyampaikan pendapat, dapat diterima sebagai pemimpin, siap untuk berkorban, pemikiran yang terbuka, paham atas tanggungjawab serta tentunya memiliki jiwa optimisme. Ada juga kualitas praktis dalam *Islamic leadership* yang meliputi kemampuan untuk menjadikan sesuatu itu efisien, kemampuan untuk menjawab berbagai pertanyaan secara tepat, kemampuan untuk mendapatkan kasih sayang dan cinta dari para anggota, terbiasa mengambil keputusan setelah melakukan musyawarah, keberanian untuk menumbuhkan kembangkan kritik yang membangun, dinamis, serius, sungguh-sungguh dan tekun serta memiliki pandangan yang tajam. Sedangkan kualitas teknis yang harus dikuasai dalam konsep *Islamic leadership* adalah kemampuan untuk merencanakan secara seimbang antara idealitas dan realitas, antara target dan sumberdaya yang dimiliki, kemampuan mengorganisir guna memanfaatkan seluruh sumberdaya untuk pencapaian target yang diinginkan, kemampuan mengimplementasikan semua rencana yang telah dicanangkan baik berupa arahan, bimbingan dan kontrol. Dalam *Islamic leadership* juga diperlukan apa yang disebut dengan kualitas khusus yakni menjadi teladan dalam masalah iman, ilmu dan amal, menyadari bahwa semua yang dilakukan merupakan tanggungjawab keberagamaannya, menyadari bahwa kepemimpinannya adalah pilihan hidup untuk menjadikan Islam sebagai agama yang tinggi di atas agama yang lain.

Hasil penelitian Ala (2008) di atas memang jauh lebih lengkap dan rinci dalam menerangkan karakter seorang pemimpin muslim yang merupakan bagian dari *performance dimension of leadership*. Tetapi ia lebih mengandalkan pada paparan dalam bentuk sebuah narasi yang cukup panjang untuk dapat menerangkan rincian karakter yang melahirkan kinerja yang baik bagi seorang pemimpin. Belum tampak bangunan konsep yang dapat mensimplikasikan dari sebuah teori yang dapat merangkum semua isi narasi-narasi karakter kepemimpinan

tersebut. Sementara itu, Aabed (2008) yang hasil penelitiannya diberi judul *A Study of Islamic Leadership Theory and Practice in K-12 Islamic School in Michigan* yang menerangkan bahwa prinsip *Islamic leadership* adalah sejumlah prinsip kepemimpinan yang diambil dari intisari ajaran dalam Al-Qur'an dan biografi Nabi Muhammad saw dan para sahabat dalam mengelola pemerintahan dan pembangunan secara baik, dan juga keteladanan akhlak kepemimpinan yang dijadikan petunjuk para pemimpin Islam dalam menyelenggarakan organisasi yang Islami secara efektif dan benar, terasa sangat *general* untuk sebuah konsep mengenai *performance dimension of leadership*.

Selaras dengan penelitian di atas, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Beekun (1999) dari University of Nevada yang berjudul *The Leadership Process in Islam* menyatakan bahwa kepemimpinan Islami berdasarkan moral punya harapan untuk dapat mengarahkan seorang pemimpin. Karena itu ia menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki karakter yang bermoral melalui peningkatan keyakinan kepada Tuhan sehingga melahirkan empat kekuatan spiritual berupa *iman, islam, taqwa* dan *ibsan*. Ke empat karakter ini dapat diukur dengan lima parameter kunci berupa perilaku Islami yang menyangkut tentang keadilan, amanah, kebajikan, berusaha meningkatkan kemampuan diri dan menepati janji (Beekun, 1999). Dalam penelitiannya, Beekun (1999) meyakini bahwa karakter yang memiliki moralitaslah yang akan mengarahkan seorang pemimpin untuk mengelola organisasi ke arah yang lebih baik. Karena itu, nilai spiritual yang menyangkut *iman, islam, taqwa* dan *ibsan* merupakan bagian dari dimensi kinerja bagi kepemimpinan Islami (Yunus, 2009).

Pendapat Beekun (1999) di atas diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Emerson (2001) dari University of Virginia yang berjudul *The Moral Foundation of Extra-Ordinary Leadership* yang menemukan tentang hubungan antara moralitas dengan kepemimpinan. Ia juga membuktikan dan meyakini bahwa dengan dasar moral, kepemimpinan akan berjalan jauh lebih efektif. Sehingga di akhir penelitiannya ia menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif dibangun atas dasar prinsip-prinsip moral, dan moral pula secara positif dapat dengan mudah mempengaruhi orang lain (Emerson, 2001 dalam Yunus, 2009).

Sesungguhnya, dari gambaran di atas, terdapat tiga tugas utama dari seorang pemimpin. Jika tugas tersebut dilaksanakan dengan baik maka akan membawa kemajuan, kemakmuran dan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Tugas pokok pertama adalah seorang pemimpin tidak boleh luput dari rasa memiliki hati rakyatnya. Roda kepemimpinan tidak akan bisa berjalan tanpa dukungan rakyatnya sehingga diperlukan hubungan yang harmonis dan deirama antara pemimpin dengan rakyatnya. Kedua, pemimpin harus berhati-hati bila

menerima pengaduan dari masyarakat karena ada banyak macam pengaduan dan hanya pengaduan yang sesuai dengan Islamlah yang harus ditindak lanjuti oleh seorang pemimpin. Ketiga, seorang pemimpin tidak boleh membeda-bedakan rakyatnya dan tidak boleh diskriminatif. Seorang pemimpin harus adil.

Allah SWT menjadikan manusia sebagai pemimpin di muka bumi meskipun setelah manusia dibekali ilmu oleh Allah swt (QS. Al-Baqarah: 31). Karena manusia memiliki ilmu yang bersumber dari Allah SWT, maka manusialah yang kemudian menjadi pemimpin di muka bumi ini, karena ilmu Allah di dalamnya menyangkut moralitas sekaligus intelektualitas secara terpadu.

Abed (2008) menerangkan bahwa prinsip *Islamic leadership* adalah sejumlah prinsip kepemimpinan yang diambil dari intisari ajaran dalam Al-Qur'an dan biografi Nabi Muhammad saw dan para sahabat dalam mengelola pemerintahan dan pembangunan secara baik, dan juga keteladanan akhlak kepemimpinan yang dijadikan petunjuk para pemimpin Islam dalam menyelenggarakan organisasi yang Islami secara efektif dan benar. Ala (2008) memberikan beberapa poin-poin penting mengenai kepemimpinan yang ideal dalam Islam. Ala mengatakan bahwa pemimpin adalah seorang pekerja yang ideal, di mana modal utama bagi seorang pekerja Ideal adalah *I'lm (knowledge)* yang bersumber dari al-Qur'an, al-Hadits serta literatur Islam, *Iman (faith)* berupa ke-*taqwa*-an (keyakinan pada Allah) dan *A'mal (deeds)* dalam bentuk salat dengan khusyu, salat malam, *zikirullah*, do'a, infak di jalan Allah, puasa sunnah dan lain sebagainya. Kualitas dasar bagi seorang pekerja ideal adalah berani, tulus hati (*ikhlash*), ramah dan santun, teratur, teguh, pekerja keras, disiplin, kemampuan memimpin yang baik, memiliki kebiasaan yang baik, kemampuan bicara dan menulis yang baik. Sedangkan modal untuk peningkatan kualitas bagi pekerja ideal adalah *Sabr* (sabar), *Hikmah* (bijaksana), *Tawakkul* (yakin dan berserah diri pada Allah), *Bai'ah* (janji setia pada Allah) dan *Ihtisab* (jiwa tanggungjawab).

Sementara itu, Abed (2008) menerangkan bahwa prinsip *Islamic leadership* adalah sejumlah prinsip kepemimpinan yang diambil dari intisari ajaran dalam Al-Qur'an dan biografi Nabi Muhammad saw dan para sahabat dalam mengelola pemerintahan dan pembangunan secara baik, dan juga keteladanan akhlak kepemimpinan yang dijadikan petunjuk para pemimpin Islam dalam menyelenggarakan organisasi yang Islami secara efektif dan benar. Ala (2008) memberikan beberapa poin-poin penting mengenai kepemimpinan yang ideal dalam Islam. Ala mengatakan bahwa pemimpin adalah seorang pekerja yang ideal, di mana modal utama bagi seorang pekerja Ideal adalah *I'lm (knowledge)* yang bersumber dari al-Qur'an, al-Hadits serta literatur Islam, *Iman (faith)* berupa ke-*taqwa*-an (keyakinan pada

Allah) dan *A'mal (deeds)* dalam bentuk salat dengan khusyuk, salat malam, *zikirullah*, do'a, infak di jalan Allah, puasa sunnah dan lain sebagainya. Kualitas dasar bagi seorang pekerja ideal adalah berani, tulus hati (*ikhlas*), ramah dan santun, teratur, teguh, pekerja keras, disiplin, kemampuan memimpin yang baik, memiliki kebiasaan yang baik, kemampuan bicara dan menulis yang baik. Sedangkan modal untuk peningkatan kualitas bagi pekerja ideal adalah *Sabr* (sabar), *Hikmah* (bijaksana), *Tawakkul* (yakin dan berserah diri pada Allah), *Bai'ah* (janji setia pada Allah) dan *Ihtisab* (jiwa tanggungjawab).

Mengenai kualitas *Islamic leadership*, maka kita akan mengenal kualitas dasar yang meliputi kemampuan memerintah dengan rasa hormat, yakin atas tujuan yang tulus, percaya akan kemampuan diri, kemampuan untuk menyampaikan pendapat, dapat diterima sebagai pemimpin, siap untuk berkorban, pemikiran yang terbuka, paham atas tanggungjawab serta tentunya memiliki jiwa optimisme. Ada juga kualitas praktis dalam *Islamic leadership* yang meliputi kemampuan untuk menjadikan sesuatu itu efisien, kemampuan untuk menjawab berbagai pertanyaan secara tepat, kemampuan untuk mendapatkan kasih sayang dan cinta dari para anggota, terbiasa mengambil keputusan setelah melakukan musyawarah, keberanian untuk menumbuhkan kembangkan kritik yang membangun, dinamis, serius, sungguh-sungguh dan tekun serta memiliki pandangan yang tajam. Sedangkan kualitas teknis yang harus dikuasai dalam konsep *Islamic leadership* adalah kemampuan untuk merencanakan secara seimbang antara idealitas dan realitas, antara target dan sumberdaya yang dimiliki, kemampuan mengorganisir guna memanfaatkan seluruh sumberdaya untuk pencapaian target yang diinginkan, kemampuan mengimplementasikan semua rencana yang telah dicanangkan baik berupa arahan, bimbingan dan kontrol (Yunus, 2009).

Dalam *Islamic leadership* juga diperlukan apa yang disebut dengan kualitas khusus yakni menjadi teladan dalam masalah iman, ilmu dan amal, menyadari bahwa semua yang dilakukan merupakan tanggungjawab keberagamaannya, menyadari bahwa kepemimpinannya adalah pilihan hidup untuk menjadikan Islam sebagai agama yang tinggi di atas agama yang lain. Sementara itu, Khan (2007) menyampaikan beberapa hal penting mengenai prinsip-prinsip dan nilai *Islamic leadership* yang berupa kepercayaan dan iman, pengetahuan dan kebijaksanaan, berani dan tegas, konsultasi timbal balik dan persatuan/ persaudaraan, bermoral dan alim (jujur dan terpercaya), komunikasi yang hebat, adil dan berjiwa kasih sayang, sabar dan istiqomah, komitmen dan siap berkorban, semangat usaha yang terus menerus, senantiasa bersyukur dan berdo'a.

## B. Kepemimpinan di Perguruan Tinggi Islam

Organisasi yang efektif membutuhkan orang-orang yang terbaik, cemerlang dan memiliki kompetensi yang beragam untuk bertahan, berinovasi dan berkembang. Chowdhury (2003, dalam Efferin 2010), mengatakan bahwa organisasi adalah kesatuan dari orang-orang yang bertalenta dan dilengkapi dengan sumber daya yang memadai untuk menghasilkan *output* yang lebih baik dan lebih cepat. Namun bukan pekerjaan yang mudah untuk mempersatukan orang-orang seperti itu. Sering sekali mereka yang bertalenta memiliki aspirasi beragam dengan keunikan perilakunya masing-masing. Dibutuhkan keahlian khusus untuk mengendalikan orang-orang yang eksentrik namun berpotensi dahsyat. (Efferin, 2010)

Pemimpin adalah orang yang memiliki pengaruh terbesar dalam menggerakkan anggotanya untuk tetap fokus pada visi yang sama. Bukan sesuatu yang berlebihan jika pemimpin hebat memiliki sentuhan ajaib yang mampu merangkul, menggerakkan dan mengarahkan isi elemen organisasi pada visi yang sama. Pemimpin adalah orang yang memegang peran terbesar dalam menciptakan pola kerja. Pemimpin yang baik selalu menggunakan kombinasi antara keteladanan diri sebagai panutan bawawhan, penciptaan budaya organisasi yang baik dan alat-alat birokrasi formal yang tepat guna.

Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) di Indonesia seluruhnya berjumlah 52 diantara itu 6 PTAIN berbentuk Universitas, 33 berbentuk Sekolah Tinggi dan sisanya 13 berbentuk Institut. Berbagai macam bentuk PTAIN itu menghasilkan berbagai bentuk pola kepemimpinan. Dapat diduga juga bahwa masing-masing pola kepemimpinan memiliki keunikannya tersendiri.

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai salah satu dari PTAIN yang telah berbentuk Universitas sejak tahun 2004 melalui Surat Keputusan Presiden RI no 54. Surat Keputusan Presiden RI tersebut seolah menjadi tonggak sejarah dan momentum untuk terus berlari cepat melakukan perubahan menuju perguruan tinggi yang unggul dan unggul. Banyak hal yang telah dilakukan dan dikembangkan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mewujudkan lembaga pendidikan tinggi agama Islam yang berkualitas, unggul dan berwibawa serta diperhitungkan di tingkat regional, nasional bahkan internasional. Oleh karenanya terdapat perbedaan kinerja yang ditampilkan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang jika dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya. Perbedaan tersebut dapat dilihat pada (1) perbedaan struktur keilmuan dan (2) kinerja manajemen kelembagaan.

Karakteristik kepemimpinan yang dikembangkan oleh Rektor adalah dengan rasa cinta terhadap dunia pendidikan dan umat ini beliau transformasikan pula kepada seluruh jajaran

pimpinan di tingkat universitas, fakultas, dosen dan juga para karyawan, karena perjuangan untuk mengembangkan UIN Malang ini tidak bisa dilakukan seorang diri. Itulah mungkin makna sebagaimana yang diungkapkan oleh Brooks (2007) bahwa organisasi kami adalah organisasi multidimensional berdasarkan geografi, fungsi, proses, profesi. Kami memerlukan pemimpin yang memungkinkan kolaborasi di seluruh jajaran, tetapi yang juga dapat memberikan hasil dan menerima akuntabilitas bagi tanggung jawab di bidang mereka yang sama baiknya dengan menambahkan nilai bagi organisasi yang lebih besar. Dengan kata lain, kami menginginkan jagoan dari komunitas organisasi yang dapat melemparkan pengaruh dan motivasi melampaui kelompok mereka sendiri.

Sesungguhnya apa yang disampaikan Rektor di atas adalah penjelasan beliau tentang QS Ali Imran: 159 sebagai berikut:

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”*

Model kepemimpinan yang dikembangkan Rektor adalah berupaya untuk menselaraskan dengan ayat di atas. Hampir setiap saat jika bertemu dengan staf, beliau selalu menanyakan kabar keluarganya, istri dan anak-anaknya, beliau juga menanyakan pangkatnya sudah sampai golongan apa, apa kendalanya dan juga selalu menanyakan apakah kerasan bertugas dibagiannya. Beliau khawatir, kalau-kalau ada karyawan yang kemudian tidak senang pada posisinya karena ketidak mampuannya atau juga karena tidak sesuai dengan latar belakangnya. Rektor juga selalu menanyakan apakah bagian *security* dan *cleaning service* sudah diberi kotak makan atau jajan saat UIN Maliki Malang ada kegiatan besar. Beliau juga karena seringnya memberikan kotak makan miliknya diberikan kepada bagian kebersihan kantornya, sampai kemudian di UIN Maliki Malang bagian kebersihan itu *diguyoni* sebagai wakil Rektor bidang kotak makan.

Cerita yang berkembang dikalangan sendiri ini memang sangat sederhana, namun menurut pengamatan peneliti, yang kecil-kecil inilah sesungguhnya substansi kepemimpinan yang wujud dari nurani yang paling dalam, dan pada masa sekarang ini sulit kita menemukan fenomena itu dalam proses kepemimpinan. Implementasi maaf dan memohonkan ampun dari ayat di atas juga tampil dalam proses kepemimpinan Rektor. Kisah bagaimana Rektor

memaafkan dosen yang kehilangan mobil dinas, serta bagaimana beliau senantiasa meng-sms para dosen dan karyawan di pertengahan malam agar dikaruniai rahmat, barchah serta ampunan dari Allah swt, serta bagaimana beliau berusaha untuk merangkul orang-orang yang mungkin secara ideologi politik kampusnya yang berbeda, serta bagaimana beliau kemudian memberikan hadiah kepada orang yang baru saja ditegur karena melakukan kesalahan, merupakan fenomena yang lahir dari rasa cinta dan kasih sayang yang mendalam dalam lubuk hati beliau. Model di atas jelas selaras dengan apa dikemukakan Greenleaf sebagai *Servant Leadership*, yang tercermin dalam karakter *Listening*, *Empathy* dan *Stewardship*.

Pada karakter *Listening*, Rektor secara tradisional mampu berkomunikasi dengan baik bahkan kepada para bawahannya dengan level paling rendah yaitu *cleaning service*. Di lain sisi Rektor juga mampu melakukan identifikasi keinginan suatu kelompok dan membantunya untuk dapat mencapai keinginan tersebut.

Lebih lanjut pada karakter *Empathy*, Rektor selalu mencoba untuk memahami dan merasakan apa yang sedang dipikirkan maupun dirasakan oleh para bawahannya. Rektor juga berusaha menerima bawahannya dan sebisa mungkin untuk memberikan pengakuan yang spesial kepada bawahannya sebagai upaya untuk menunjukkan rasa terima kasih atas kinerja karyawan.

Berikutnya pada karakter *Stewardship*, tercermin dari perilaku rektor yang ingin selalu melayani para bawahannya dengan pelayanan yang optimal. Bila ada hambatan terhadap layanan yang diberikan, Rektor bersedia untuk memperbaiki pada sisi-sisi yang menghambat tersebut. Sehingga layanan berjalann dengan cepat, adil dan memadai.

Pada bangunan struktur keilmuan, UIN Maliki Malang mengembangkan pola pendidikan *Tarbiyah Ulul Albab* yang terdiri dari 40 sks mata kuliah wajib yang harus diambil oleh seluruh mahasiswa dan dikelola oleh unit tersendiri yang berkonsentrasi membangun dan mengembangkan kurikulum *Tarbiyah Ulul Albab*. Konsep pendidikan *Tarbiyah Ulul Albab* bertujuan untuk memberikan penjelasan mendasar tentang filosofi, identitas, arah yang ingin dicapai, budaya dan hal lain yang penting agar perguruan tinggi Islam ini dapat dikenal secara mendalam, baik oleh warganya sendiri maupun oleh pihak lain. Bahkan konsep pendidikan *Tarbiyah Ulul Albab* dijadikan sebagai petunjuk arah pengembangan sekaligus pemersatu dan juga sumber inspirasi serta kekuatan pengerak bagi semua komponen organisasi yang ada di UIN Maliki Malang (Suprayogo, 2007)

Ilmu yang dikembangkan di UIN Maliki Malang bersumber dari Al Qur'an dan Hadis. Petunjuk al Qur'an dan Hadis bersifat konseptual yang masih harus dikembangkan lebih lanjut melalui telaah mendalam dan observasi, berpikir ilmiah, eksperiman dan lainnya.

Bukankah Allah SWT telah memberikan karunia pada manusia berupa akal sehingga mampu berpikir cermat dan mensintesa dengan hebat pula ? UIN Maliki Malang berusaha menggabungkan ilmu agama dan ilmu umum dalam satu kesatuan garis ilmu pengetahuan ilmiah (Suprayogo, 2007). Integrasi antara ilmu agama dan ilmu umum di UIN Maliki Malang diimplemenasikan dalam kurikulum maupun sistem kelembagaan sehingga bisa terwujud dalam suasana akademik maupun dalam kehidupan keseharian para civitas akademiknya. Integrasi tersebut kemudian dianalogikan dengan sebuah pohon ilmu yang memiliki akar kuat, batang kuat, daun yang lebat.

Oleh Imam Suprayogo (Rektor, 2000 - 2012), akar yang kukuh menghunjam ke bumi digunakan untuk menggambarkan kemampuan berbahasa asing (Arab dan Inggris), logika dan filsafat, ilmu-ilmu alam dan ilmu-ilmu sosial. Bahasa Arab digunakan untuk menguasai ilmu-ilmu yang bersumber dari al Qur'an dan Hadis serta kitab-kitab lain yang berbahasa Arab. Sudah menjadi suatu keharusan di UIN Maliki Malang bahwa mengkaji Islam pada level perguruan tinggi harus dari sumber aslinya karena jika mempelajari dari terjemahan dianggap belum mencukupi. Sementara penggunaan bahasa Inggris dipandang penting untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain itu bahasa Inggris merupakan bahasa pergaulan Internasional. Selanjutnya pemahaman terhadap Pancasila sebagai pandangan hidup bangsa, kemampuan logika/filsafat, ilmu alam dan ilmu sosial perlu dikuasai sebagai bekal untuk menganalisa dan memahami isi al Qur'an, Hadis dan kitab-kitab klasik lainnya.

Batang digambarkan sebagai kemampuan untuk memahami al Qur'an dan hadis serta sirah nabawiyah lainnya melalui kemampuan memahami Pemikiran Islam dan tamadun Islam. Dahan dan ranting dari pohon yang kukuh dan rindang tersebut digunakan untuk menggambarkan disiplin ilmu modern yang dipilih oleh setiap mahasiswa. Disiplin ilmu ini bertujuan untuk mengembangkan aspek keahlian dan profesionalismenya. Disiplin ilmu modern itu misalnya : Ilmu Psikologi, Ekonomi dengan cabang-cabang ilmunya, ilmu kedokteran dan kesehatan, ilmu teknik dan cabang-cabangnya. Selanjutnya pohon yang subur pasti akan menghasilkan buah berupa **Ilmu, Iman, amal shalih dan akhlaq al karimah**. Seseorang yang memiliki **Ilmu, Iman, amal shalih dan akhlaq al karimah** yang dihasilkan oleh kampus ini disebut ulama' yang intelek profesional dan atau intelek profesional yang ulama'.

Lebih lanjut, pada tataran manajemen kelembagaan, UIN Maliki Malang mengembangkan konsep kepemimpinan yang berdasarkan pada al Qur'an dan Hadist yang di dalamnya terdapat petunjuk yang melimpah untuk mengelola dan mengembangkan organisasi. Bagi mereka yang memahami dan memiliki keamauan untuk mempelajarinya.

Rektor UIN Maliki Malang dalam kepemimpinannya mengembangkan konsep kepemimpinan yang beliau beri nama dengan kepemimpinan syari'ah. Dimulai dari syahadat yang berdasarkan Iman, Islam dan Ihsan, selanjutnya berbuah manis berupa niat baik dan pada level berikutnya melahirkan amal shaleh, yang penuh keikhlasan, ketawakkalan dan kesabaran dengan semata-mata memohon Ridha Allah SWT.

Selain itu, rektor UIN Maliki Malang memiliki metafora lain tentang konsep kepemimpinannya. Menurut beliau mengembangkan sebuah pendidikan tinggi rasanya mirip seperti berkebun. Setiap jenis tanaman memerlukan lingkungan yang khas, jika kita mau menanam apel maka harus dicari tanah yang cocok, subur suhu udaranya dingin, dan lokasinya berada di dekat pegunungan. Namun jika ingin menanam pohon pisang, durain, manggis dan lainnya harus mencari lokasi lain yang berbeda. Demikian pula jika akan membangun perguruan tinggi yang besar dan maju, tidak bisa disembarangan kota. Membangu perguruan tinggi yang beum tumbuh kultur keilmuannya akan jauh lebih sulit. Faktor lingkungan ini sulit ditiru karena sifatnya *given*. Kemajuan lembaga pendidikan tinggi Islam seperti UIN Maliki Malang melalui proses yang panjang. Sebuah perguruan tinggi dikatakan maju jika mampu mengantarkan mahasiswanya menjadi manusia berkualitas, penelitiannya banyak dan bermutu, masyarakat merasakan kehadirannya melalu pengabdian dan pemikiran yang cemerlang, namanya selalu menggema di tengah masyarakat, buku-buku yang terbit tidak pernah putus (Taufiqurrachman, 2010).

Secara kreatif, Rektor UIN Maliki Malang juga mendeskripsikan tata kelola perguruan tinggi sebagaimana merawat dan mengembangkan burung jenis unggul. Semisal perkutut, cucak rowo dan sejenisnya, burung tersebut dihargai mahal bukan karena diletakkan di dalam sangkar yang mahal dan memiliki warna-warni bulu yang indah. Melainkan karean burung itu memiliki suara kicauan yang indah dan digemari banyak orang. Setiap hari sang pemilik dengan sabar akan merawat, memberi makan yang digemari, memandikan, mengerek ke tiang gantu ngan secara istiqomah dan sekali-kali pemilik burung akan menghibur dan melatih agar suara dan kicauannya semakin merdu. Demikian seharusnya seorang pemimpin perguruan tinggi harus mampu memilih calon tenaga pengajar yang yang memiliki potensi berkembang dari sisi keilmuannya. Mereka dirawat dengan cara meningkatkan jenjang pendidikannya, meingkatkan kesejahteraannya, memfasilitasi pengembangan ilmunya, memperluasawasannya dengan mengirimkan ke pelbagai forum ilmiah nasional dan internasional. Jadi, kekayaan dari perguruan tinggi adalah para dosennya dan para guru besarnya. Perguruan tinggi tersebut hebat manakala memiliki guru besar ulung, ilmunya luas, pikirannya cemerlang, tulisan dan hasil penelitiannya selalu menjadi rujukan ilmuwan lain.

Perguruan tinggi semacam itulah yang akan selalu dicari orang kapanpun dan dimanapun asalnya (Taufiqurrachman, 2010).

Demikian pola tata kelola manajemen perguruan tinggi yang dikembangkan oleh rektor UIN Maliki Malang selama periode kepemimpinan beliau yang berjalan selama 15 tahun. Menggunakan pola yang secara global memiliki kesamaan dengan karakteristik *servant leadership* dalam hal *Listening, Empathy, Healing, Awareness, conceptualization Foresight dan Stewardship*.

### C. Budaya di Perguruan Tinggi

UIN Maliki Malang sejak tahun 2000, berkomitmen untuk mengembangkan ma'had 'Aly di dalam lingkungan kampus. Ma'had dimaksudkan sebagai tempat menggembelng mahasiswa khususnya pada tahun pertama masa pendidikannya di perguruan tinggi. Pada mereka diberikan kurikulum yang membangkitkan suasana ruhiyyah tersendiri. Tidak heran jika setiap harinya terdengar lantunan do'a-do'a, bacaan al Qur'an yang silih berganti, sholawat Nabi yang selalu dikumandangkan setelah azan sholat fardu, di malam hari para santri dibagikan untuk melaksanakan shalat *qiyamul lail*. Suasana semacam ini akan lazim ditemui oleh siapapun yang berkunjung ke kampus UIN Maliki Malang karena kampus ini memadukan antara kultur pesantren dan kultur universitas.

Ma'had 'Aly menjadi salah satu fenomena menarik yang dikembangkan oleh UIN Maliki Malang sebagai sebuah budaya berbeda di perguruan tinggi. Penyebutan nama ma'had dan bukan asrama memiliki maksud tersendiri. Jika disebut sebagai asrama maka dikhawatirkan tempat itu hanya merupakan tempat tinggal sebagai pengganti tempat kos saja. Tidak juga disebut sebagai pondok pesantren, melainkan ma'had 'Aly untuk membedakannya dengan pesantren pada umumnya. Sebutan ma'had 'Aly dimaksudkan untuk memberikan kesan bahwa tempat tersebut benar-benar memiliki nuansa pendidikan Islam bagi para mahasiswa. Meski pada awalnya ide mensintesis pesantren dan perguruan tinggi banyak mendapat tanggapan dari yang pro maupun kontra. Namun pada akhirnya banyak yang menyetujui konsep ini dan pada akhirnya banyak yang mencontoh untuk dikembangkan di perguruan tingginya masing-masing. Keunggulan dari budaya ma'had adalah tidak saja mengedepankan aspek pendidikan intelektual tetapi juga mengembangkan aspek pendidikan spiritual dan akhlakul karimah sehingga menghasilkan ulama' yang intelek dan profesional (Yunus, 2009).

Selain budaya di ma'had 'Aly, UIN Maliki juga mengembangkan *arkanul jami'ah* yang berjumlah 9. Kesembilan rukun tersebut secara berurutan adalah seperti berikut : (1) Dosen, (2) Masjid, (3) Ma'had, (4) Perpustakaan, (5) Laboratorium, (6) ruang kuliah, (7) perkantoran sebagai sarana pelayanan bagi mahasiswa, (8) pusat pengembangan seni dan olah raga dan (9) sumber pendanaan yang kuat. Masing-masing aitem dalam *arkanul jami'ah* ini harus disediakan dan dilaksanakan dengan baik guna menunjang suasana akademik yang kondusif dan menumbuhkan suasana *ruhyyah* yang diinginkan.

## BAB II MODEL KEPEMIMPINAN SERVANT LEADERSHIP

### A. Pentingnya Kepemimpinan Model Servant Leadership

Robert K. Greenleaf (1977), pertamakali memunculkan istilah *servant as a leader* pada sebuah *essay* dan kemudian dikenal sebagai *servant leadership* menjelaskan bahwa seorang pemimpin akan efektif jika mengutamakan pelayanan dan selalu ingin melayani. Karakteristik *servant leadership* (SL) dirumuskan dalam 10 hal, yaitu (1) mampu mendengar dengan baik apa yang diinginkan dan dirasakan oleh pengikutnya, (2) empati, (3) *healing*, (4) kesadaran diri, (5) persuatif, (6) mampu mengkonseptualisasi sesuatu dengan baik, (7) berpandangan jauh ke depan dengan berpegang pada hikmah kejadian masa lalu, realitas yang terjadi saat ini dan konsekwensi atas suatu keputusan di masa mendatang, (8) *stewardship* , (9) komitmen atas pertumbuhan individu (*tangibel dan intangibel*) dan (10) membangun komunitas.

Karakteristik Greenleaf di atas dikembangkan lagi oleh Patterson (2003), sehingga memunculkan karakteristik tambahan seperti cinta, kemanusiaan, *altruism*, memiliki visi, dipercaya, mampu memberdayakan dan mengutamakan pelayan.

Sejalan dengan itu Laub, 1999 ; Patterson, 2003; Miers,2004 berpendapat bahwa SL sangat konsen pada pelayanan terhadap orang lain dan seringkali disertai dengan mengorbankan diri sendiri sehingga perilaku SL akan mengarahkan seorang pemimpin untuk melawan keinginan personalnya dan lebih mengutamakan kepentingan pengikutnya.

Meski sedemikian teliti kajian untuk mengembangkan *servant leadership*, yang pada awal kemunculannya merupakan bagian dari terelibatkan pekerja dalam 30 – 40 tahun yang lalu yang bertujuan untuk menghilangkan hambatan bagi pertumbuhan pekerja sebagai individu dan peran mereka di tempat kerja. Selain itu juga menekankan pada pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Nampaknya hal itu masih

mendatangkan banyak kritikan dari para peneliti dan pemerhati teori organisasi pada umumnya.

Kritik terhadap SL datang dari banyak kalangan, diantaranya Bowie (2000), memberikan label naif, pasif, lemah dan tidak realistik. Selain itu Johnson (2001), mengatakan bahwa SL cenderung tidak realistik, memiliki pengayaan pasif, tidak bekerja sesuai konteks, sesekali salah dalam memberikan pelayanan dan bersekutu dengan konotasi negative dengan istilah *servant* yaitu *slave* (budak). Terkait dengan pendapat tersebut Vail (1998) mengatakan “sebagaimana saya memahami beliau, beliau tidak mempertanyakan apakah pelayan itu sebagai budak atau pemimpin? Tapi lebih dari itu adalah apa yang pemimpin dapat berikan/ persembahkan sebagai seorang pelayan”. Dari pernyataan tersebut seolah-olah Vail mengatakan bahwa budak atau pemimpin itu bukanlah perhatian utama bagi *Servant Leadership* karena yang terpenting adalah dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pengikutnya (pekerja).

Mengutamakan pelayanan merupakan tema utama dari *Servant Leadership* dan menjadi latar belakang dari prinsip-prinsip penting *Servant Leadership*. Rinehart (1998), menyampaikan bahwa “*we don't naturally gravitate to this type of Leadership, but it happens when we give up our own interest to genuinely look out for the well being of those we are called serve an entirely different set of assumption undergirds this model*”

Meski tampak kontradiktif antara pemimpin dan pelayan, namun hal ini menjadikan kajiannya semakin menarik untuk terus dikupas. Sejak pertama dikenalkan oleh Greenleaf (1970), SL menjadi subyek dalam teori organisasi dan menjadi pendekatan yang populer untuk berbagai organisasi termasuk Institusi Perguruan Tinggi (Spears, 1995 ; Block, 1996; Levering & Moskowitz, 2000)

Diantara para peneliti yang tertarik untuk mengembangkan *Servant leadership* adalah Joseph and Winston (2005), dari Regent University- Virginia, tertarik untuk meneliti hubungan antara *servant leadership, leader trust and organizational trust*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa *Servant Leadership* berkorelasi positif dengan *leader trust* dan *organizational trust*. Persepsi organisasi sebagai pelayan menunjukkan tingkat yang tinggi pada *leader trust* dan *organizational trust* jika dibandingkan dengan organisasi yang bukan pelayanan. Hal ini sekaligus mendukung teori Greenleaf tentang pemimpin yang efektif.

Sejalan dengan hasil penelitian di atas dan sebagaimana salah satu tugas utama dari pemimpin adalah tidak membeda-bedakan rakyat dan tidak diskriminatif. Dengan kata lain pemimpin harus mampu bersikap adil pada seluruh rakyat. Penting untuk diketahui bahwa pemimpin model *Servant Leadership* harus mampu melayani rakyatnya dengan adil.

Sebagaimana makna yang terkandung dalam *Servant Leadership* yaitu mampu menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak lain dan menjamin keterlibatan pihak lain dalam pengambilan keputusan (Spears, 2006)

Yusuf Cerit (2009), dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction* menemukan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara faktor – faktor dalam *Servant Leadership* versi Laub (1999) dengan kepuasan kerja guru. Faktor – faktor SL versi Laub diukur dengan menggunakan OLA (*organization leadership assessment*) yang juga dikembangkan oleh Laub. Selain itu diperoleh hasil berikutnya yaitu faktor- faktor dalam *Servant Leadership* merupakan prediktor yang signifikan untuk kepuasan kerja guru.

Hasil penelitian dari Cerit tersebut semakin memperkuat pentingnya aplikasi kepemimpinan model *Servant Leadership* untuk memajukan organisasi. Mengingat seluruh aspek pada *Servant Leadership* telah teruji efektivitasnya, maka perlu gerakan untuk menyegerakan tumbuh dan berkembangnya aspek-aspek *Servant Leadership* pada pimpinan organisasi. Sungguhpun tentunya bukan hal mudah untuk menumbuhkan sifat tersebut pada pemimpin. Perlu usaha yang sungguh-sungguh dan komitmen yang tinggi dari komponen organisasi.

Selain itu, penelitian tentang korelasi antara *Servant Leadership* dan komitmen karyawan yang dilakukan oleh Sharon L. Drury (2004) dari Indiana Wesleyan University memberikan hasil yang cukup menarik yaitu terdapat korelasi terbalik yang signifikan antara dua(2) variabel tersebut. Artinya, jika kepemimpinan *Servant* diterapkan pada suatu organisasi maka komitmen karyawan semakin rendah. Perlu penelaahan lebih dalam untuk memahami hasil penelitian tersebut.

Penelitian dari Drury di atas, seolah-olah mempertegas bahwa setiap model kepemimpinan selalu memiliki kelemahan yang perlu diwaspadai dan dicarikan solusi untuk meminimalkan dampak negatifnya. Namun demikian, bukan berarti *Servant Leadership* tidak layak untuk ditumbuhkembangkan setiap aspeknya pada diri pemimpin.

Merujuk pada pernyataan Stogdill (1974. H. 259), bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok maupun organisasi. Demikianlah halnya dengan *Servant Leadership*, semakin penting peranannya untuk memajukan sebuah organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

## B. Karakteristik Pemimpin

Istilah pemimpin dan manajemen sering memunculkan perdebatan. Banyak yang mengatakan dua istilah tersebut berbeda sementara sebagian yang lain mengatakan sama. Manajer menghargai stabilitas, keteraturan dan efisiensi sementara pemimpin menghargai fleksibilitas, inovasi dan adaptasi. Pada banyak situasi genting yang diperlukan adalah karakter seorang pemimpin yang mendobrak dan menginspirasi.

Salah satu karakter model kepemimpinan yang penting untuk detumbuh kembangkan adalah *Servant Leadership*. Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa Greenleaf menemukan 10 (sepuluh) karakteristik dasar model *servant leadership*, yaitu :

- a. *Listening*, pemimpin secara tradisional dinilai dari sisi keahlian dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Selain itu juga bisa tampak pada komitmennya yang dalam untuk mendengarkan orang lain. Biasanya mereka merupakan pendengar yang baik, baik yang terkatakan maupun tidak dan selalu berusaha untuk melakukan identifikasi keinginan suatu kelompok dan membantunya untuk mencapai keinginan tersebut.
- b. *Empathy*, mampu memahami dan bisa merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain karena berkeyakinan bahwa manusia membutuhkan penerimaan dan pengakuan secara spesial dan unik. Seorang pemimpin yang sukses adalah yang dapat menjadi *emphatic listener* terlatih.
- c. *Healing*, diartikan sebagai proses alami dimana tubuh memperbaiki dirinya sendiri (penyembuhan), *relationship* yang didasari atas healing merupakan kekuatan dahsyat bagi transformasi dan integrasi. Banyak orang yang patah semangat dan menderita akibat luka emosi maka perlu *healing*.
- d. *Awareness*, kesadaran ini merupakan refleksi dari sadar akan potensi yang dimiliki. *Self awareness* akan membantu untuk memahami isu-isu mengenai *ethics*, *power* dan *values*. Kemampuan *awareness* ini akan menguatkan *servant-leader* terutama untuk memandang situasi lebih terintegrasi dan holistic
- e. *Persuasion*, berusaha untuk meyakinkan pihak lain daripada menuntut kepatuhannya dan lebih mengedepankan persuasi daripada kekuasaan. Kemampuan persuasi lebih efektif

untuk membangun konsensus dalam grup, selain itu kemampuan persuasi inilah yang bisa membedakan dengan *traditional authoritarian model* dengan *servant leadership model*.

- f. *Conceptualization*, kemampuan untuk melihat problem dan organisasi berdasarkan perspektif konseptual dan tidak hanya berpikir *day to day realities*. Servant leader selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan guna meraih mimpi besar, tidak berorientasi pada tujuan jangka pendek, pola pikirnya dibuka untuk tujuan yang lebih luas. Selalu menyeimbangkan antara pendekatan *conceptual thinking and day to day operational*.
- g. *Foresight*, diartikan sebagai kemampuan untuk dapat menganalisis masa depan dan berhubungan erat dengan *conceptualization*. Kemampuan ini bisa dilakukan jika memiliki basis pengalaman dan mampu memahami pelajaran masa lampau, realita masa kini dan konsekuensi dari keputusan yang diambil bagi masa depan.
- h. *Stewardship*, diartikan sebagaimana amanah dalam konsep islam, berkomitmen untuk melayani orang lain dan lebih menekankan pada penggunaan keterbukaan dan persuasi dari pada pengawasan.
- i. *Commitment to the growth of people*, memiliki komitmen yang tinggi terhadap perkembangan masing-masing dan setiap individu yang ada dalam organisasi, menyediakan anggaran untuk pengembangan personal dan *professional development*, mendorong pekerja untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. *Servant leader* percaya bahwa manusia sebagai bawahan mempunyai kontribusi dalam bentuk *intrinsic value* yang tidak terlihat.
- j. *Building community*, servant leader menghendaki komuniti dapat dibentuk, dibangun di tempat kerja dan institusi besar perlu menjadi komuniti sendiri.

Karakteristik – karakteristik dari Greenleaf di atas, bisa menjadi sarana untuk menjalin hubungan dengan pihak lain dan mampu menjamin keterlibatan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan. Lebih jauh, jika diterapkan dengan benar maka akan meningkatkan pertumbuhan pribadi pekerja bersamaan dengan pertumbuhan kualitas dan kehidupan organisasi. (Spears, 2006)

Patterson (2003), pada penelitian berikutnya menyimpulkan bahwa karakteristik *Servant Leadership* diarahkan oleh beberapa hal yaitu (1) mencerminkan cinta yang tulus pada rakyat, (2) bertindak dengan penuh rasa kemanusiaan, (3) selalu mendahulukan kepentingan orang lain, (4) memiliki visi bagi para pengikutnya, (5) dapat dipercaya, (6) memberikan kewenangan pada para pengikutnya dan (7) selalu melayani.

Kekuatan karakter dari model *Servant Leadership* menunjukkan keutamaan dari pelayanan pada pengikut sebagaimana Nabi Muhammad SAW selalu memberikan layanan terbaik pada para pengikutnya. Meskipun dikisahkan beliau Rasul SAW pernah dimaki

maupun diludahi oleh umat yang tidak mempercayai visi yang disampaikan. Bahkan sampai menjelang ajalpun Baginda Rasul SAW masih memikirkan umatnya. Alangkah kuatnya karakter seorang pemimpin terbaik di dunia ini, Rasulullah SAW. Seperti yang diutarakan oleh Bosworth Smith (1874, dalam Antonio, 2010), “Ia adalah perpaduan Paus dan Caesar, tapi Paus tanpa tuntutan dan Caesar tanpa legiunnya: tanpa bala tentara yang siap siaga, tanpa pengawal, tanpa istana dan tanpa pendapatan pasti. Jika ada seseorang yang punya hak untuk berkata bahwa ia memerintah dengan sifat ketuhanan yang sebenar-benarnya, dia adalah Muhammad SAW, karena ia memiliki semua kekuatan tanpa alat ataupun dukungan “

Karakteristik seorang pemimpin sangat mempengaruhi dirinya untuk dapat mempengaruhi orang lain. Daya pengaruh untuk mengajak, menggerakkan dan mengerahkan para anggota organisasi yang dipimpinnya itulah sesungguhnya kekuatan bagi sang pemimpin untuk dapat mengembangkan organisasi atau lembaganya untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang dicanangkannya. Dengan kata lain kepemimpinan itu merupakan proses menggerakkan orang lain ke arah yang sama tanpa ada paksaan, hal ini dikarenakan adanya kepercayaan orang terhadap pimpinannya (Habsari, 2008).

Pemimpin yang memiliki karakteristik kepemimpinan yang kuat sehingga memiliki daya pengaruh yang tinggi tentunya sangat dibutuhkan pada sebuah organisasi terutama untuk lembaga pendidikan untuk dapat mencatatkan sejarahnya, hal ini dikarenakan pendidikan merupakan sesuatu yang paling esensial untuk perkembangan kemanusiaan.

### C. Pengembangan Organisasi Melalui Kepemimpinan

Pada tahun 1992, Bill Clinton terpilih sebagai Preseiden USA saat berusia 42 tahun. Pria berwajah muda tersebut terpilih berkat pesan-pesannya dalam kampanye yang selalu mengusung “*Change !*”. Selanjutnya tahun 2004, mantan menteri koordinator politik dan keamanan RI, Susilo Bambang Yudhoyono (SBY), juga terpilih menjadi Presiden RI dengan mengusung tema yang sama yaitu “Perubahan”. Tak kalah juga Barrack Obama, terpilih menjadi Presiden USA pada 2008 dengan menkampanyekan hal sama yaitu “*Change !*” (Kasali,2010).

Banyak orang berusaha melakukan perubahan dan berhasil, namun tidak sedikit yang menemui kegagalan dalam usahanya untuk berubah. Perubahan adalah tanda dari kehidupan (Waugh), sebagaimana manusia yang selalu mengalami perubahan sepanjang kehidupannya. Dulunya ia bayi yang masih bergantung sepenuhnya pada orang lain,

kemudian ia berubah menjadi remaja yang belajar menghadapi raik gelombang kehidupan dan selanjtnya ia berubah lagi menjadi manusia dewasa yang menghadapi berbagai macam persoalan dalam kehidupannya.

Tidak mudah memimpin sebuah perubahan. Diperlukan karakter pemimpin yang pemberani termasuk berani dalam mengambil resiko. Pemimpin yang berani berinisiatif mengubah aturan permainan dan memperhitungkan segala resiko yang akan dihadapi kemudian bekerja keras untuk meminimalkan resiko tersebut. Para pemimpin demikian biasanya berkarakter kuat, tegas, mampu mendengar dengan baik, *doing the right thing* dan *visioner*.

Semua hal berubah menjadi sesuatu yang baru, menjadi sesuatu yang asing (Longfellow dalam Kasali, 2010). Perubahan banyak dinantikan dan menjanjikan kehidupan baru, namun tidak semua perubahan bisa menghasilkan perubahan yang diinginkan. Beberapa hal berikut merupakan penyebab perubahan tidak membawa hasil seperti yang diharapkan (Kasali, 2010) :

1. **Kepemimpinan yang tidak cukup kuat**, tanpa pemimpin yang kuat perubahan tidak cukup berenergi untuk berjalan seperti yang diharapkan. Kepemimpinan yang kuat tidak sama dengan kepemimpinan otoriter. Kepemipina yang kuat adlah kepemimpinan yang bersih, berwibawa, kompeten, dapat dipercaya, ahli dan jelas arahnya.
2. **Salah melihat reformasi**, Reformasi bukanlah reorganisasi. Reorganisasi adalah mengubah oorganisasi sedang reformasi adalah merubah manusianya, merubah kebiasaannya, cara berpikirnya, perilakunya dan lain-lain. Reorganisasi tanpa perbahan manusia tidak akan menghasilkan apapun.
3. **Sabotase ditengah jalan**, perubahan selalu menyajikan tantangan, khususnya dari mereka yang tidak menyukai pemimpin baru, atau mereka yang tidak menyukai adanya perubahan. Biasanya golongan ini melakukan berbagai sabotase dengan berbagai cara misalnya dengan fitnah, membuat gejolak, membuat peraturan yang menyulitkan bahkan sampai pada tindakan kriminal terhadap tokoh-tokoh perubahan.
4. **Komunikasi yang tidak bagus**, perubahan menuntut adanya komunikasi yang dapat dipercaya. Biasanya komunikasi yang tidak bagus akan menyulitkan diri sendiri karena pemimpin tidak akan pernah melawan persepsi

5. **Masyarakat yang kurang mendukung**, jika dukungan masyarakat tidak kuat maka perubahan hanya akan menyisakan kepedihan. Dukungan masyarakat akan tercermin dalam tindakan-tindakan riil ketika suatu upaya digulirkan
6. **Proses *Buy-in* tidak berjalan**, perubahan harus menjadi agenda seluruh komponen organisasi dan perubahan harus dirasakan serta dimiliki oleh seluruh masyarakat dalam organisasi. proses yang hanya dimiliki oleh pemimpin tidak akan cukup bertenaga untuk bergerak.

Dari uraian di atas terlihat betapa penting peranan seorang pemimpin berkarakter kuat untuk memimpin sebuah organisasi. Diharapkan dengan kepemimpinan yang berkarakter tersebut organisasi akan berkembang pesat mewujudkan tujuan organisasi.

Sedikit membandingkan antara penyebab gagalnya perubahan dengan karakteristik pada *Servant Leadership*, terdapat benang merah antara keduanya. Dimana seorang pemimpin pada model *Servant Leadership* berkarakter kuat dalam sepuluh hal, jika tidak terpenuhi maka kepemimpinannya akan gagal menuju tujuan organisasi dan kepemimpinannya menjadi lemah.

Sebuah perubahan dan pengembangan organisasi memerlukan pengorbanan yang tidak sedikit. Tidak bisa begitu program perubahan dan pengembangan organisasi dijalankan maka akan segera bisa dinikmati hasilnya. Pengembangan dan perubahan organisasi memerlukan perhitungan yang matang berupa manajemen perubahan. Selain itu juga diperlukan pemimpin yang bersungguh-sungguh dalam melihat, menggerakkan dan menyelesaikan seluruh proses perubahan itu sampai tuntas.

#### D. Servant Leadership Pada Perguruan Tinggi Berbentuk BLU

Perguruan tinggi berbentuk Badan Layanan Umum (PT BLU), sebagaimana tercantum dalam PP no. 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layana Umum (BLU) memiliki tugas penting yaitu meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan mengutamakan kepentingan pada layanan terhadap pelanggannya demi memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Kegiatan tersebut dilaksanakan dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip-prinsip ekonomi dan produktivitas dan penerapan praktek bisnis yang sehat. Selain itu PT BLU harus memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki sehingga bisa melayani pelanggan (internal dan eksternal) dengan lebih baik. Segala usaha yang dilakukan oleh perguruan tinggi lebih difokuskan pada

pencapaian kepuasan pelanggan termasuk pada aspek perencanaan kinerja tahunan. Bahkan rencana strategis perguruan tinggi dirumuskan sedemikian rupa sehingga memenuhi kepuasan dimaksud melalui rencana bisnis anggaran (RBA) yang telah direncanakan sebelumnya.

Badan Layanan Umum (BLU) memiliki kewenangan yang lebih fleksibel dalam mengelola manajemennya. Termasuk didalamnya dalam mengatur tarif yang ditarik dari pelanggannya untuk memenuhi standar layanan yang telah ditetapkan. Penentuan tarif tersebut didasarkan pada standar minimal pelayanan yang akan diberikan pada pelanggannya. Dengan ketentuan bahwa fleksibilitas yang diberikan dapat dipertanggungjawabkan akuntabilitasnya dan dilaporkan secara transparan. Sehingga perguruan tinggi yang dikelola dengan model BLU diharapkan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat dan dapat mandiri dalam mengelola maupun mendapatkan sumber-sumber anggarannya.

Memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan SDM dan fleksibilitas yang dapat dipertanggungjawabkan merupakan salah satu karakteristik yang sejalan dengan prinsip-prinsip dalam *Servant Leadership*. Selain terdapat beberapa prinsip lain yang mendukung seperti adanya *awareness* terhadap isu-isu yang berkembang mengenai etika, kekuasaan dan *values*. Jika prinsip-prinsip tersebut dijalankan dengan benar maka akan diperoleh peningkatan kinerja karyawan sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Drury, L. Sharon (2004) yang penelitiannya berjudul *Servant Leadership and Organizational Commitment : Empirical Findings and Workplace Implication*. Pada penelitian tersebut diperoleh koefisien korelasi ( $r$ ) = 0,631 antara *servant leadership* dan kepuasan kerja yang artinya terdapat korelasi yang cukup tinggi dan signifikan antara dua variabel tersebut.

Selain korelasi di atas, pada penelitian tersebut juga ditemukan fakta yang menarik yaitu tidak terdapat korelasi antara *servant leadership* dan komitmen karyawan dengan skor koefisien korelasi sebesar ( $r$ )= -0,223. Hal ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang menyatakan terdapat korelasi antara keduanya. Akan tetapi, hasil penelitian tersebut mendukung penelitian yang saat ini dilakukan oleh peneliti. Dimana peneliti memperoleh nilai koefisien korelasi ( $r$ )= 0.128 yang berarti bahwa tidak terdapat korelasi antara *servant leadership* dan *self efficacy*.

Fakta menarik di atas, tidak sejalan dengan teori-teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Namun demikian, menurut analisis peneliti terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi hal itu. Beberapa diantaranya, yang pertama adalah tentang alat ukur yang digunakan untuk mengetahui *servant leadership* dari OLA oleh Laub, 1998 di UIN

Maliki Malang perlu mendapatkan penyesuaian pada aspek-aspeknya karena responden kesulitan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terkait dengan komitmen pengembangan SDM, menciptakan lingkungan yang mendorong untuk belajar baik belajar mengambil keputusan penting maupun belajar untuk bekerjasama dalam tim, pemimpin yang memberikan contoh yang dengan perilaku yang tepat, mengevaluasi diri dengan jujur sebelum mengevaluasi / menyalahkan orang lain, terbuka untuk belajar pada siapapun termasuk bawahan, bawahan dilibatkan dalam mengambil keputusan penting, menyediakan mentor untuk membantu individu tumbuh menjadi professional, pemimpin bisa berlaku sebagai pendengar aktif, pimpinan terbuka untuk menerima kritik, pimpinan mendorong untuk mementingkan kerjasama dibandingkan berkompetisi dengan karyawan lain, setiap individu menunjukkan integritas yang tinggi dan kejujuran, setiap individu bisa dipercaya.

### BAB III KINERJA PERGURUAN TINGGI

#### A. Pentingnya Penilaian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (dalam Anwar,2005 : 67). Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan mempengaruhi keperluan pekerjaan dengan baik.

Kamus *oxford* memberikan definisi kinerja sebagai tindakan-tindakan dari proses dan cara untuk bertindak atau melaksanakan fungsi-fungsi organisasional. Selanjutnya menurut *The Striber Bantam English Dictionary*, kinerja adalah (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat, (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan.

Mathis dan Jackson (2002), mendefisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi yang antara lain termasuk : (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja dan (5) sikap kooperatif.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) saling berhubungan, dimana bila kinerja individu baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga juga akan baik.

Berbadin dan Russel (1998), mengatakan bahwa kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi kerja atau kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Kinerja individu merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Selain itu, Prawirosentono (1999) memberikan definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum, moral & etika.

Kinerja seorang akan baik bila individu mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja dengan gaji atau upah yang diberikan sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan masa depan yang lebih baik. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak individu memberikan kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Prawirosentono, 1999:47).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang diperoleh sebagai bentuk dari upaya mencapai tujuan organisasi dimana upaya tersebut dilakukan secara legal, bertanggung jawab dan tidak melanggar moral – etika. Meningkat atau tidaknya kinerja bergantung pada kemampuan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang telah sesuai atau belum dengan standar kerja yang dituntut.

Pembicaraan mengenai kinerja akan berujung pada sebuah penilaian kinerja yang memberikan data tentang prestasi atau tampilan kerja individu. Menurut Simamora, penilaian kinerja adalah sebuah proses yang dipakai oleh organisasi untuk menilai atau mengevaluasi pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja dan meningkatkan produktifitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Sitohang (2007,186), mengatakan penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi menilai prestasi kerja karyawannya. Lingkungan bisnis yang bersifat dinamis,

penilaian kinerja merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria penilaian kinerja yang subyektif atau objektif. Kriteria kinerja objektif ialah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subjektif adalah seberapa baik seseorang karyawan bekerja secara keseluruhan.

Pendapat lain tentang pengukuran kinerja diberikan oleh Wirawan (2009), yang menyatakan terdapat 3 (tiga) faktor, yaitu (a) hasil kerja yang terdiri dari kuantitas, kualitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas, (b) perilaku kerja yang terdiri dari disiplin kerja, inisiatif dan ketelitian terakhir yaitu (c) sifat pribadi, terdiri dari kepemimpinan, kejujuran dan kreatifitas.

Penilaian kerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tujuan kinerja, evaluasi kerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Amstrong (1998) harus memenuhi kriteria berikut :

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan
3. Ukuran objektif dan observable
4. Data harus dapat diukur
5. Ukuran dapat digunakan dimanapun

Selain itu Justine (2006), menyatakan bahwa penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu prosedur yang mencakup : (1) menetapkan standar kerja, (2) menilai prestasi kerja karyawan secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang ditetapkan, (3) memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotifasi karyawan agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi yang baik.

Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui beberapa indikator berikut, (Flippo, 1986) :

1. Kualitas kerja, merupakan tingkat dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh organisasi.
2. Kuantitas kerja, merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam sejumlah unit kerja ataupun merupakan siklus dari aktifitas yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktifitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu tersebut atau lebih awal .
4. Sikap, merupakan hal-hal yang berkaitan dengan sikap yang menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan. Secara singkat

dapat dikatakan kemampuan seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

5. Efektifitas, tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dimaksudkan untuk menaikkan keuntungann perusahaan.

Mathis mengatakan data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori, yaitu :

1. Informasi berdasarkan ciri –ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas yang akan mempengaruhi pada pekerjaan tertentu.
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan – pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah yang terbaik. Akan tetapi, apa – apa yang akan di ukur cenderung ditekankan dan apa yang sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan.

Penilaian kinerja dapat disimpulkan sebagai suatu tahapan penting bagi organisasi maupun bagi individu. Bagi organisasi penting karena merupakan sebuah siklus dari sistem manajemen organisasi yang harus dilakukan untuk memperoleh data yang akurat mengenai prestasi kerja para karyawannya sehingga data tersebut bisa digunakan dalam promosi jabatan ataupun kebutuhan pelatihan. Bagi individu penting karena secara langsung akan mengetahui kemampuan dan perstasi kerjanya selama periode penilaian tersebut disamping itu individu juga akan mendapatkan umpan balik dari prestasi yang diperolehnya.

## B. Faktor Penyebab Munculnya Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu : (1) kemampuan individu, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan (5) hubungan mereka dengan organisasi .

Mangkunegara (2000), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (1) faktor individual, (2) faktor sumber daya dan (3) faktor situasi. Kinerja yang dicapai karyawan karena adanya faktor individual yang berbeda, misalnya adanya perbedaan

kemampuan (*skill*). Seorang karyawan mungkin sangat berkeinginan untuk mencapai prestasi yang tinggi dengan cara yang sangat sempurna namun karena kemampuannya yang kurang memadai maka prestasinya tetap tidak bisa meningkat.

Baron dan Greenberg (1990), menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu : (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal dan (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Selanjutnya, Gilmer (dalam As'ad, 2001), memberikan penjelasan tentang faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- 1). Kesempatan untuk maju, dimana individu memperoleh kesempatan yang sama untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan.
- 2). Keamanan kerja, individu menginginkan kondisi yang aman untuk dapat bekerja dan berprestasi.
- 3). Gaji, individu juga mempertimbangkan kelayakan gaji yang diperolehnya.
- 4). Perusahaan dan manajemen, kondisi perusahaan yang stabil atau bahkan cenderung meningkat akan menimbulkan kondisi kerja yang baik/ stabil pula.
- 5). Pengawasan (*supervisi*), kondisi pengawasan yang dilakukan oleh atasan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.
- 6). Intrinsik pekerjaan, jelasnya persyaratan tertentu yang harus dipenuhi dalam pekerjaan.
- 7). Kondisi kerja, kondisi tempat kerja seperti meja kerja, penerangan yang cukup, ventilasi memadai akan mempengaruhi kinerja individu.
- 8). Aspek sosial dalam pekerjaan, setiap individu memiliki kebutuhan sosial untuk dipenuhi.
- 9). Komunikasi, adanya kesempatan dari pimpinan untuk dapat didengar, dipahami dan mengeluarkan pendapat.
- 10). Fasilitas, adanya fasilitas berupa cuti, makan siang, pemeliharaan kesehatan, perumahan dan lain-lain.

Prestasi kerja lembaga juga tidak bisa ditingkatkan jika sumber daya yang dimiliki terbatas dan tidak memadai. Semakin terbatas sumber daya yang dimiliki biasanya konflik antar individu juga berlangsung semakin tajam akibat terjadi rebutan atau pemakaian yang tidak merata. Sumber daya dimaksud bisa berupa peralatan kerja, akses teknologi, informasi, anggaran, ruang dan lain-lain.

Faktor situasi, misalnya berupa kondisi ruang, iklim kerja yang menunjang, suasana kerja yang menyenangkan, gaya kepemimpinan yang diterima oleh bawahan, pengakuan atasan, penghargaan dan sistem kerja yang rapi.

### C. Permasalahan Dalam Kinerja

Setiap orang yang bekerja dalam organisasi besar maupun kecil, mengetahui orang-orang yang tampaknya hidup tidak berguna di tempat kerja atau seseorang yang produktif dan cenderung selalu bertindak untuk maju dengan pekerjaan mereka. Diantara mereka yang tampak tidak berguna itu biasanya selalu menampilkan perilaku :selalu menolak untuk membuat keputusan, bersembunyi dibalik kegiatan-kegiatan ketimbang mencapai hasil, menjadikan hal-hal kecil mendominasi hal-hal pokok, berselera besar terhadap diskusi-diskusi namun tidak berminat untuk bertindak, mereka seperti lumpuh karena terlalu banyak beranalisa (Timpe,2002).

Timpe (2002, h.21-22), memberikan penjelasan tentang bermacam karyawan dalam organisasi dengan menggunakan metafora sayur-mayur. Diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1). Tipe tomat, tipe ini sering tidak cukup tegas untuk mendapatkan promosi atau kenaikan gaji yang mereka inginkan. Biasanya mereka tidak meninjolkan diri mereka pada saat yang penting bagi karier mereka.
- 2). Tipe bunga kol, tipe ini biasanya tidak bisa memfokuskan energi mereka kepada satu atau dua pekerjaan penting atau kepada satu karier tunggal. Akibatnya mereka bisa melakukan banyak hal tapi tidak berhasil menguasai satupun.
- 3). Tipe Terung, tipe ini cenderung senang memulai banyak pekerjaan namun tidak satupun yang terselesaikan dengan baik sehingga selalu merepotkan karyawan lain atau *supervisornya*.
- 4). Tipe jamur, tipe ini biasanya selalu dalam kegelapan dan tidak tahu apapun yang terjadi dalam organisasi.
- 5). Tipe Lobak, tipe ini sering bergantung pada keputusan dan penilaian negatif dari atasan. Mereka cenderung menilai bahwa mereka tidak mampu dan akan retak jika berada di bawah tekanan.
- 6). Tipe kubis brussel, tipe ini sering menghabiskan banyak waktu untuk tumbuh daripada berproduksi. Mereka sering menimbulkan kesulitan sendiri dengan para atasan karena berbicara pada saat harusnya diam.

- 7). Tipe rutabaga, tipe ini cenderung kasar dan sering menyakiti hati banyak orang lain yang tidak bersalah.
- 8). Tipe kentang manis, tipe ini mengira bahwa menjilat merupakan satu-satunya cara yang dapat dilakukan menuju jabatan di atasnya. Biasanya mereka juga gagal memperbaiki keterampilan kerjanya sehingga mereka banyak gagal.
- 9). Tipe lobak Cina, tipe ini adalah orang yang selalu menunda-nunda pekerjaan, terlalu lambat untuk bekerja, tidak siap pada waktunya. Tipe ini dihuni oleh karyawan yang cakap tapi kurang terampil mengelola waktu.
- 10). Tipe kentang, tipe ini berusaha memanjat tangga perusahaan dengan merusak prestasi orang lain, tapi biasanya jika itu diketahui maka kentang akan kembali terpuruk ke tanah.

Berbagai tipe karyawan tersebut, akan mendatangkan berbagai permasalahan dalam kinerja. Pimpinan harus mampu mengenali tipe karyawan tersebut dan memberikan penilaian yang tepat bagi mereka sehingga mereka mendapatkan umpan balik yang sesuai. Penilaian kinerja ini merupakan pekerjaan yang beresiko bagi para pimpinan karena biasanya karyawan selalu optimis tentang kinerja yang mereka lakukan dan yang akan dinilai.

Untuk mengurangi berbagai permasalahan dalam penilaian kinerja, maka pimpinan harus mengetahui beberapa hal berikut (Dessler, 1997) :

- 1). Adanya standar yang tidak jelas, misalnya standar yang mencantumkan kriteria yang jelas dan menimbulkan berbagai interpretasi bagi masing-masing pimpinan. Misalnya tentang kreatifitas yang dinilai unggul, baik, sedang dan jelek. Tanpa diperinci unsur dari kreatifitas itu apa saja dan dapat unggul jika mampu melakukan dengan cara seperti apa.
- 2). Munculnya *Halo Effect*, biasanya akan muncul jika pimpinan memberikan penilaian secara bias apalagi pada karyawan yang memiliki kedekatan atau akrab dengan pimpinan sehingga seolah-olah ia memiliki kemampuan yang baik untuk semua aspek penilaian.
- 3). Adanya tendensi sentral, dimana pimpinan cenderung untuk memberikan penilaian yang berada di tengah-tengah dan menghindari yang ekstrim (terlalu baik atau terlalu buruk). Penilaian rata-rata ini akan mengganggu proses evaluasi kinerja

dan membuat penilaian ini kurang bermanfaat untuk promosi, kenaikan gaji atau lainnya.

- 4). Terlalu longgar atau terlalu ketat, beberapa pimpinan cenderung memberikan penilaian yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, persis seperti dosen yang terkenal gampang memberi nilai dan lainnya terkenal *killer*.
- 5). Berprasangka, pimpinan dalam memberikan penilaian terpengaruh dengan perbedaan individual seperti suku, ras, agama, warna kulit dan jenis kelamin tertentu.

Guna menghindari permasalahan-permasalahan di atas dan pimpinan dapat memberikan nilai yang adil dan obyektif, dapat dilakukan beberapa hal berikut (Dessler, 1997, h.22), **pertama**, pimpinan harus mengakrabi permasalahan di atas sehingga dengan memahami masalah akan membant untuk menghindar dari masalah tersebut. **Kedua**, pilihlah alat atau metode penilaian yang tepat karena masing-masing alat penilaian memiliki kekurangan dan kelebihan sendiri. **Ketiga**, memberikan pelatihan bagi pimpinan agar dapat menghindari efek-efek yang menyesatkan seperti tendensi sentral, efek halo, *critical insident* dan lainnya. Pelatihan bukanlah obat mujarab yang langsung bisa mengurangi efek kesesatan dalam penilaian kinerja. Terdapat beberapa faktor luar yang juga mempengaruhi kecermatan dalam penilaian kinerja. Faktor luar tersebut misalnya adanya tekanan dari serikat pekerja, adanya keterbatasan waktu, bagaimana gaji dikaitkan dengan penilaian kinerja.

Terdapat tujuh asumsi yang menghambat perbaikan kinerja, menurut Timpe (2002), yaitu :

- 1). Asumsi bahwa perbaikan produktivitas yang paling signifikan berasal dari tindakan-tindakan yang diarahkan kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Asumsi ini mengabaikan kenyataan bahwa mengelola pekerja di tempat kerja hanyalah satu aspek dari tanggung jawab manajer untuk mengelola kinerja.
- 2). Asumsi yang menyatakan bahwa pelatihan, reorganisasi, penetapan sasaran dan dorongan positif adalah intervensi perbaikan kinerja yang efektif.
- 3). Asumsi yang menyatakan bahwa orang-orang memahami apa yang diharapkan dari mereka di tempat kerja. Asumsi ini seolah-olah mengatakan bahwa uraian jabatan atau pedoman prosedur kerja akan menjamin bahwa orang-orang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.

- 4). Asumsi yang menyatakan bahwa sistem penghargaan organisasi mendukung kinerja produktif yang berkualitas tinggi. Sistem penghargaan formal biasanya memang mendukung kinerja yang dikehendaki organisasi. Meskipun demikian, akibat positif dan negatif informal mungkin juga mendukung kinerja yang diharapkan.
- 5). Asumsi yang menyatakan bahwa penilaian kinerja tahunan memberikan umpan balik yang dibutuhkan karyawan untuk memperbaiki atau mempertahankan kinerja. Padahal kenyataannya tidak semua umpan balik bisa efektif dan seimbang (positif maupun negatif), tidak semua disampaikan dengan konstruktif dan berdasarkan kinerja aktual yang terdokumentasikan dengan standar yang telah ditetapkan.
- 6). Asumsi yang menyatakan bahwa tidak perlu memperhatikan bagian-bagian organisasi yang memenuhi atau melampaui sasaran-sasaran mereka. Manajer yang bekerja dengan asumsi ini mungkin kehilangan peluang terbesar untuk memperbaiki kinerja di dalam organisasinya.
- 7). Asumsi yang menyatakan bahwa unsur kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi yang sukar dipahami dan tidak dapat diraba. Motivasi adalah sebuah unsur kunci dalam produktivitas tapi motivasi tidak sulit untuk dipahami dan bukan tidak dapat diraba.

Jika tujuh asumsi itu dipahami dan dimengerti oleh para pimpinan maka kinerja organisasi akan dapat ditingkatkan dengan optimal.

#### D. Kinerja di Perguruan Tinggi

Kinerja di perguruan tinggi tentu sedikit berbeda ukurannya dengan kinerja di perusahaan. Di dalam rencana strategis pengembangannya sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis STAIN Malang Sepuluh Tahun ke Depan (1998/1999-2008/2009), pada paruh kedua waktu periode pengembangannya STAIN Malang mencanangkan mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Melalui upaya yang sungguh-sungguh usulan menjadi 50, tanggal 21 Juni 2004 dan di resmikan oleh Menko Kesra Prof.H.A. Malik Fadjar, M.Sc atas nama Presiden pada 8 Oktober 2004 dengan nama Universitas Islam Negeri Malang (UIN) Malang dengan tugas utamanya adalah menyelenggarakan program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan bidang Ilmu umum. Dengan demikian, 21 Juni 2004 dijadikan sebagai hari kelahiran Universitas ini.

Sempat bernama Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) sebagai implementasi kerjasama antara pemerintah Indonesia dan Sudan dan di resmikan oleh Wakil Presiden RI H. Hamzah Haz pada 21 Juli 2002 yang juga di hadiri oleh para pejabat tinggi pemerintah Sudan, secara spesifik akademik, Universitas ini mengembangkan ilmu pengetahuan tidak saja bersumber dari metode-metode ilmiah melalui penalaran logis seperti observasi, eksperimentasi, survei, wawancara, dan sebagainya, tetapi juga dari al-Qura'an dan Hadits yang selanjutnya di sebut paradigm integrasi .Oleh karena itu posisi matakuliah studi keislaman : al-Qur'an ,Hadits ,dan Fiqih menjadi sangat sentral dalam serangkaian integrasi keilmuan tersebut.

Secara kelembagaan , sampai saat ini Universitas saat ini memiliki 6 (enam) fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, yaitu : (1) Fakultas Tarbiyah ,menyelenggarakan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) ,Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madarasa Ibtidaiyah (PGMI), (2) Fakultas Syari'ah ,menyelenggarakan Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyah dan Hukum Bisnis syari'ah (3) Fakultas Humaniora dan Budaya,menyelenggarakan Jurusan Bahasa dan Sastra Arab , dan Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris,dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (4) Fakultas Ekonomi ,menyelenggarakan Jurusan Manajemen ,Akutansi,dan Perbankan Syari'ah (5)Fakultas Psikologi,dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi,menyelenggarakan Jurusan Matematika,Biologi,Fisika,Kimia,Teknik Informatika ,dan Teknik Arsitektur. Adapun Program Pascasarjana mengembangkan 6 (enam)program studi magister ,yaitu ; (1)Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, (2) Program Pendidikan Bahasa Arab , (3) Program Magister Agama Islam ,(4)Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (5) Program Pendidikan Agama Islam, dan (6) Program Magistar al-Ahwal al-Syakhshiyah . Sedangkan untuk program doktor dikembangkan 2 (dua) program yaitu (1) Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam dan (2) Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab.

Yang lebih membanggakan lagi adalah komitmen pimpinan untuk terus meningkatkan kualitas SDM melalui program menyekolahkan para dosen pada jenjang S3 di PTN berkualitas maupun perguruan tinggi di luar negeri. Selama 10 (sepuluh) tahun terakhir telah tercatat meningkatnya jumlah dosen berpendidikan S3 dibandingkan pada masa sebelumnya. Saat ini tercatat sebanyak 38 dosen tetap dari total 350 dosen tetap yang telah bergelar doktor dari berbagai bidang ilmu, artinya lebih dari 10% dosen telah berpendidikan paripurna.

Kinerja perguruan tinggi seperti di atas tidak akan dapat tercapai tanpa dukungan manajemen yang solid dan dukungan semua elemen anggota organisasi. Masing-masing elemen bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi dan visi organisasi.

## BAB IV SELF EFFICACY SEBAGAI MEDIASI

### A. Pentingnya *Self Efficacy*

*Self efficacy* atau efikasi diri adalah evaluasi seseorang terhadap kemampuan atau kompetisinya untuk melakukan sebuah tugas, mencapai tujuan atau mengatasi hambatan (Baron dan Byrne dalam Bandura, 2004: 183). Luthans (2008: 202), mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan individu atau kepercayaan akan kemampuannya untuk menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif dan cara bertindak yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu, disini juga dibutuhkan keterampilan kepemimpinan dan kemampuan mental.

Sementara itu, Schultz dan Schultz (2006: 360) mengatakan bahwa efikasi diri merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas. Ini merupakan perasaan betapa efisien, memadai dan cakap yang dirasakan untuk menghadapi tuntutan hidup. Selain itu Santrock (2008 : 462) mengemukakan bahwa efikasi diri memiliki kemiripan dengan motivasi keahlian dan motivasi intrinsik. Efikasi diri adalah keyakinan bahwa saya bisa dan bantuan merupakan hal sebaliknya.

Efikasi diri adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai dengan yang dipersyaratkan. Efikasi diri ini juga berbeda dengan aspirasi (cita-cita), karena cita-cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya dapat dicapai, sedang efikasi menggambarkan penilaian kemampuan diri (Alwisol, 2009: 287).

Robbins (2007:180) menyebutkan bahwa efikasi diri, yang juga dikenal dengan teori kognitif sosial atau teori penalaran sosial merujuk pada keyakinan individu bahwa dirinya mampu menjalankan tugas. Semakin tinggi efikasi diri, semakin yakin pada kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau mengerjakan sesuatu. Jadi, dalam situasi sulit orang dengan efikasi diri rendah lebih mungkin mengurangi usaha atau melepaskannya sama sekali, sementara orang dengan efikasi diri tinggi semakin giat mencoba untuk mengatasi tantangan tersebut.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan efikasi diri merupakan keyakinan seseorang atas kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuan tertentu, memiliki sikap

optimis, kemampuan pengembangan diri, memiliki motivasi berprestasi dan kekuatan menghadapi tugas.

Beberapa penelitian menekankan pentingnya *self efficacy* dimiliki oleh setiap individu, baik sebagai karyawan, dosen maupun mahasiswa. Gibs (2002), menyatakan bahwa pada guru *self efficacy* dimaknai sebagai keyakinannya terhadap kemampuan dalam mengontrol dirinya, kemampuannya untuk berlatih mengontrol pikirannya selama mengajar, lebih puas dengan pekerjaannya, menunjukkan komitmen yang lebih baik dan sedikit sekali absen dalam mengajar, mampu lebih memotivasi siswa, menggunakan pendekatan-pendekatan baru dalam proses mengajar dan lain-lain.

Sejalan dengan penelitian Gibbs di atas, Hemmings dan Kay (2009) dalam penelitiannya yang diberi judul “*Lecturer self efficacy : Its related dimension and the influence of gender and qualification*” menemukan bahwa konstuk *self efficacy* bagi dosen adalah penelitian, pengajaran dan pelayanan. Penelitian ini mengambil sampel para dosen di dua perguruan tinggi di Australia yang berjenjang sarjana dan Master. *Self efficacy* bagi dosen dapat diukur dengan menggunakan 8 (delapan) sub skala yang terdiri dari 4 (empat) sub skala penelitian, 2 (dua) sub skala pengajaran dan 2 (dua) sub skala pelayanan. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa *self efficacy* pengajaran lebih tinggi dari penelitian dan pelayanan. Hasil lainnya adalah membandingkan *self efficacy* pada dosen perempuan dan laki-laki. Diperoleh fakta bahwa perempuan memiliki *self efficacy* pengajaran yang lebih rendah dibandingkan dengan dosen lelaki.

Melihat hasil dari penelitian di atas semakin menguatkan hipotesa bahwa *self efficacy* merupakan salah satu faktor yang penting diperhatikan guna meningkatkan kinerja perguruan tinggi secara keseluruhan.

## B. Faktor- Faktor Pembentuk *Self Efficacy*

Secara umum efikasi diri dibagi menjadi dua kelompok, yakni efikasi diri khusus dan efikasi diri umum. Efikasi diri khusus banyak mengacu pada konsep Bandura, dimana variasinya sangat beragam bergantung pada tugas khusus dan diolah secara kognitif oleh individu sebelum usaha tersebut dikembangkan. Efikasi diri umum belakangan ini banyak digunakan sebagai dimensi untuk meneliti tentang kemampuan karena banyak merujuk pada keyakinan orang dalam keberhasilan mencapai prestasi hidup.

Bandura (dalam Luthans, 2008: 202), menegaskan bahwa efikasi diri mewakili pengakuan tugas dan situasi khusus. Berarti efikasi diri ditujukan terhadap setiap tugas khusus dan terbuka bagi pelatihan dan pengembangan individu. Gibson (2003: 155),

menyebutkan efikasi diri memiliki tiga dimensi, yaitu besaran, kekuatan dan generalitas. Besaran merujuk pada tingkat kesulitan yang diyakini individu dapat diatasi. Kekuatan meliputi keyakinan individu dalam melaksanakan kerja pada tingkat kesulitan khusus. Generalitas merujuk pada sejauhmana harapan berlaku umum dalam semua situasi.

Selain itu, Bandura (2002: 42-43) menjelaskan bahwa efikasi diri terdiri dari beberapa dimensi, yaitu :

- a. Level (tingkat kesulitan), kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas yang tingkat kesulitannya berbeda. Individu dengan efikasi diri tinggi akan mempunyai keyakinan yang tinggi tentang kemampuan dalam melakukan suatu tugas yaitu keyakinan bahwa usaha yang digelutinya akan sukses. Sebaliknya individu yang memiliki efikasi diri rendah akan memiliki keyakinan yang rendah pula tentang setiap usaha yang dilakukan. Efikasi diri dapat ditunjukkan dengan tingkat yang dibebankan pada individu, terhadap tantangan dengan tingkat yang berbeda dalam rangka menuju keberhasilan. Individu akan mencoba tingkah laku yang dirasa mampu dilakukannya dan menghindari tingkah laku yang dirasa di luar batas kemampuan yang dirasakannya. Kemampuan dapat dilihat dalam bentuk tingkat kecerdasan, usaha, ketepatan, produktivitas dan cara mengatasi tantangan. Hasil dari perbandingan antara tantangan yang timbul ketika individu mencapai performansi dengan kemampuan yang dimiliki oleh individu akan bermacam – macam tergantung aktivitas yang dilakukan.
- b. Generality (keluasan), berkaitan dengan cakupan luas bidang tingkah laku dimana individu merasa yakin terhadap kemampuannya. Individu mampu menilai keyakinan dirinya dalam menyelesaikan tugas. Mampu tidaknya individu mengerjakan bidang-bidang dan konteks tertentu terungkap gambaran secara umum tentang efikasi diri individu yang berkaitan. Generalisasi bisa bervariasi dalam beberapa bentuk dimensi yang berbeda, termasuk tingkat kesamaan aktivitas dan modalitas dimana kemampuan diekspresikan dalam bentuk tingkah laku, kognitif dan afeksi.
- c. *Strength* (ketahanan), berkaitan dengan kekuatan pada keyakinan individu atas kemampuannya. Individu mempunyai keyakinan yang kuat dan ketekunan dalam usaha yang akan dicapai meskipun terdapat kesulitan dan rintangan. Dengan efikasi diri, kekuatan untuk usaha yang lebih besar mampu didapat. Semakin kuat perasaan efikasi diri dan semakin besar ketekunan, maka semakin tinggi kemungkinan kegiatan yang dipilih dan dilakukan akan berhasil.

Dari uraian di atas dapat digarisbawahi tentang aspek-aspek dalam efikasi diri, yaitu *level* (selalu optimis dan memiliki motivasi berprestasi), *generality* (kemampuan untuk mengembangkan dirinya), *strength* (kekuatan untuk menghadapi tugas).

Bandura (2002: 79 - 113), menjelaskan tentang beberapa faktor yang penting dan dapat digunakan dalam membentuk efikasi diri, yaitu:

a. *Mastery experience*

Pengalaman menyelesaikan masalah adalah sumber yang paling penting mempengaruhi efikasi diri seseorang karena *mastery experience* memberikan bukti yang paling akurat dari tindakan apa saja yang diambil untuk meraih keberhasilan atau kesuksesan dan keberhasilan tersebut dibangun dari kepercayaan yang kuat di dalam keyakinan individu. Kegagalan akan menentukan efikasi diri individu terutama bila perasaan keyakinannya belum terbentuk dengan baik. Jika individu hanya mengalami keberhasilan atau kesuksesan dengan mudah, individu akan cenderung mengharapkan hasil yang cepat dan mudah menjadi lemah karena kegagalan. Padahal beberapa kegagalan dan rintangan dalam usaha manusia mengajarkan bahwa kesuksesan membutuhkan kerja keras. Setelah individu diyakinkan bahwa dirinya memiliki hal – hal yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan, individu akan berusaha untuk bangkit dan keluar dari kegagalan, karena efikasi diri yang kuat membutuhkan pengalaman menghadapi rintangan melalui usaha yang tekun.

b. *Vicarious Experience*

Pengalaman orang lain adalah pengalaman pengganti yang disediakan untuk model sosial. Mengamati perilaku dan pengalaman orang lain sebagai proses belajar individu. Melalui model ini efikasi diri individu dapat meningkat, terutama apabila individu merasa memiliki kemampuan yang setara atau bahkan merasa lebih baik dari pada orang yang menjadi subyek belajarnya. Individu akan mempunyai kecenderungan merasa mampu melakukan hal yang sama. Meningkatkan efikasi diri individu ini dapat meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Melihat orang lain yang mirip dengan dirinya berhasil atau sukses melalui usaha keras dapat meningkatkan kepercayaan bahwa dirinya juga mempunyai kemampuan untuk berhasil, dan

sebaliknya dengan mengamati kegagalan orang lain akan menurunkan keyakinan dan usaha dari individu tersebut. Peningkatan efikasi diri akan menjadi efektif apabila subyek yang menjadi model tersebut mempunyai banyak kesamaan karakteristik antara individu dengan model, kesamaan tingkat kesulitan tugas, kesamaan situasi dan kondisi serta keanekaragaman yang dicapai oleh model.

c. Persuasi Verbal

Persuasi verbal adalah cara ketiga untuk meningkatkan kepercayaan seseorang mengenai hal – hal yang dimilikinya untuk berusaha lebih gigih dalam mencapai tujuan dan keberhasilan atau kesuksesan. Persuasi verbal mempunyai pengaruh yang kuat pada peningkatan efikasi diri individu dan menunjukkan perilaku yang digunakan secara efektif. Seseorang mendapat bujukan atau sugesti untuk percaya bahwa dirinya mampu mengatasi masalah – masalah yang dihadapinya. Persuasi verbal berhubungan dengan kondisi yang tepat tentang bagaimana dan kapan persuasi itu diberikan agar dapat meningkatkan efikasi diri seseorang. Kondisi individu adalah rasa percaya kepada pemberi persuasi dan sifatnya realistik dari apa yang dipersuasikan. Seseorang yang dikenai persuasi verbal bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan, maka orang tersebut akan menggerakkan usaha yang lebih besar dan akan meneruskan penyelesaian tugas tersebut.

d. Keadaan Fisiologis dan Emosional

Situasi yang menekan kondisi emosional dapat mempengaruhi efikasi diri. Gejala emosi, guncangan, kegelisahan yang mendalam dan keadaan fisiologis yang lemah yang dialami individu akan dirasakan sebagai isyarat akan terjadi peristiwa yang tidak diinginkan, maka situasi yang menekan dan mengancam akan cenderung dihindari. Ketika melakukan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seseorang tidak jarang berpegang pada informasi somatik yang ditunjukkan melalui fisiologis dan keadaan emosional. Individu mengartikan rasa cemas, takut, stress dan ketegangan sebagai sifat yang menunjukkan bahwa performansi dirinya menurun. Penilaian seseorang terhadap efikasi diri dipengaruhi oleh suasana hati. Suasana hati yang positif akan meningkatkan efikasi diri, sedangkan suasana hati yang buruk akan melemahkan efikasi diri. Mengurangi reaksi cemas, takut dan stress individu akan mengubah kecenderungan emosi negatif dengan salah interpretasi terhadap keadaan fisik dirinya sehingga akhirnya akan mempengaruhi efikasi diri yang positif terhadap diri seseorang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber-sumber yang membentuk efikasi diri adalah *mastery experience* (pengalaman menyelesaikan masalah), *vicarious experience* (pengalaman orang lain sebagai model sosial), persuasi verbal (pengaruh ucapan yang kharismatik) serta keadaan fisiologis dan emosional.

Merujuk penjelasan Bandura (2002), Gibbs (2002) dalam presentasinya menjelaskan pengaruh 4 (empat) pembentuk efikasi diri terhadap guru adalah :

- 1). *Mastery experience* bagi guru berarti guru harus mampu realistis dan konstruktif dalam mempersepsi dan menghubungkan antara kesuksesan dan kegagalan mereka.
- 2). *Vicarious experience* bagi guru berpengaruh dalam memberikan teladan bagi siswa tentang kebaikan dan semangat agar diperoleh perhatian seperti yang diinginkan.
- 3). Persuasi verbal merupakan efikasi diri paling kuat pengaruhnya bagi guru. Guru yang memberikan kharisma verbalnya pada murid untuk memberikan motivasi kepada siswa.
- 4). Keadaan fisiologis dan emosional, mempengaruhi guru untuk lebih sadar tentang kondisi psikologisnya, emosi-emosinya dan moodnya. Selain itu menjadi sadar untuk mengembangkan strategi melatih kontrol psikologis, mood dan emosinya.

### C. Self Efficacy pada Karyawan

Efikasi diri pada karyawan, perlu ditumbuhkan agar karyawan memiliki kapabilitas yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Efikasi diri merupakan keyakinan seseorang atas kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuan tertentu, memiliki sikap optimis, kemampuan pengembangan diri, memiliki motivasi berprestasi dan kekuatan menghadapi tugas.

Karyawan atau staf administrasi UIN Maliki Malang yang berjumlah 75 dan berstatus sebagai PNS diharapkan memiliki sikap tersebut. Namun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa mereka memiliki efikasi diri yang rendah sehingga menjadi pekerjaan rumah yang tidak mudah bagi pimpinan. Mengingat organisasi berbentuk BLU lebih menekankan pelayanan pada masyarakat untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Menindak lanjuti temuan penelitian di atas, maka tugas mengutamakan pelayanan tidak mudah untuk dicapai apalagi amanat untuk mengelola manajemen dengan prinsip dan produktivitas ala korporasi. Sebagaimana yang tercantum dalam PP no.23 tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan BLU.

Untuk menumbuhkan *mastery experience*, para staf administrasi perlu banyak belajar dari berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan kesehariannya. Semakin banyak masalah yang dihadapi akan semakin banyak memberikan pelajaran positif. Masing-masing masalah tidak perlu selalu berhasil karena justru dari kegagalan individu akan belajar berbagai hal. Kegagalan mengajarkan untuk tidak mengulangi pola yang sama atau cara yang sama dalam menghadapi suatu persoalan. Catatan tentang hal apa saja yang telah dilakukan dengan baik dan apa saja yang tidak peralu diulang lagi dalam menghadapi persoalan merupakan pelajaran penting yang tidak diajarkan di bangku sekolah maupun perkuliahan. Kegagalan dan rintangan justru merupakan pembangun mental yang sangat penting bagi individu. Kegagalan juga mengajarkan bahwa perlu usaha dan kerja keras untuk menjadi sukses.

Namun jika individu selalu menemui keberhasilan dengan mudah dalam setiap permasalahan yang dihadapi, ia akan selalu mengharapkan hasil yang sama dalam setiap kerjanya. Sehingga akan menjadi lemah mentalnya saat menghadapi kegagalan. Kemudian secara psikologis akan membutuhkan waktu yang lama untuk bangkit kembali dari keterpurukan tersebut.

Usaha untuk membangun aspek *vicarious experience* pada diri karyawan adalah dengan banyak memberikan teladan dan uswah. Pengalaman orang lain merupakan pelajaran untuk diri kita sendiri. Keteladanan memiliki kekuatan yang sangat luar biasa untuk membangkitkan semangat dan budaya kerja. Menurut Islam bekerja yang baik itu adalah dari hati dan rasa kasih sayang menjadi sumber kekuatan yang luar biasa menumbuhkan semangat melakukan yang terbaik dan bahkan dengan kasih sayang pula dapat mendorong orang untuk rela berkorban. Berangkat dari uraian tersebut, jika seorang pemimpin berhasil memberikan keteladanan, kasih sayang, mampu mewujudkan rasa keadilan, kejujuran dan ketulusan maka semua yang dipimpinnya akan mengikuti. Sebagaimana Allah SWT bersabda bahwa Ia menurunkan Muhammad SAW untuk menjadi uswah hasanah bagi umatNya.

Selanjutnya, untuk dapat menumbuhkan kemampuan persuasi verbal, individu harus berlatih untuk menerima dirinya apa adanya lengkap dengan segala kekurangan maupun kelebihan yang dimiliki. Lingkungan harus diciptakan sedemikian rupa sehingga memunculkan situasi yang kondusif, konstruktif dan memotivasi untuk melakukan kerja dengan sebaik mungkin. Sedapat mungkin dihindari komunikasi yang kurang efektif, kurang menghargai sesama dan komunikasi yang bersifat memojokkan. Sebaliknya,

dibiasakan setiap staf berkomunikasi dengan efektif, saling menghargai dan saling memotivasi.

Keadaan fisiologis dan emosional pada diri karyawan akan mempengaruhi efikasi dirinya. Oleh karenanya selalu dibutuhkan suasana kerja yang saling menghargai ego, bertindak profesional, kenyamanan dan mengontrol emosi. Keadaan yang menimbulkan stress diminimalisir sedemikian rupa. Hal ini akan terwujud jika pimpinan menerapkan pola manajemen yang efektif dalam menjalankan roda pekerjaan. Dengan mengurangi rasa tidak nyaman, khawatir, cemas, takut dan stress pada diri individu maka akan mengurangi energi negatif yang ada pada dirinya sehingga secara langsung akan mempengaruhi efikasi dirinya.

## BAB V REFLEKSI

Berdasarkan uraian sebelumnya, pada bagian ini peneliti ingin memberikan beberapa catatan penting yang diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan perguruan tinggi berbasis BLU. **Pertama**, seorang pemimpin harus memiliki karakter yang bermoral melalui peningkatan keyakinan kepada Tuhan sehingga melahirkan empat kekuatan spiritual berupa *iman, islam, taqwa* dan *ibsan*. Ke empat karakter ini dapat diukur dengan lima parameter kunci berupa perilaku Islami yang menyangkut tentang keadilan, amanah, kebajikan, berusaha meningkatkan kemampuan diri dan menepati janji (Beekun, 1999). Dalam penelitiannya, Beekun (1999) meyakini bahwa karakter yang memiliki moralitaslah yang akan mengarahkan seorang pemimpin untuk mengelola organisasi ke arah yang lebih baik. Karena itu, nilai spiritual yang menyangkut *iman, islam, taqwa* dan *ibsan* merupakan bagian dari dimensi kinerja bagi kepemimpinan Islami (Yunus, 2009).

Istilah pemimpin dan manajemen sering memunculkan perdebatan. Banyak yang mengatakan dua istilah tersebut berbeda sementara sebagian yang lain mengatakan sama. Manajer menghargai stabilitas, keteraturan dan efisiensi sementara pemimpin menghargai fleksibilitas, inovasi dan adaptasi. Pada banyak situasi genting yang diperlukan adalah karakter seorang pemimpin yang mendobrak dan menginspirasi.

Salah satu karakter model kepemimpinan yang penting untuk detumbuh kembangkan adalah *Servant Leadership*. Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa Greenleaf menemukan 10 (sepuluh) karakteristik dasar. Kekuatan karakter dari model *Servant Leadership* menunjukkan keutamaan dari pelayanan pada pengikut sebagaimana Nabi Muhammad SAW selalu memberikan layanan terbaik pada para pengikutnya. Meskipun dikisahkan beliau Rasul SAW pernah dimaki maupun diludahi oleh umat yang tidak mempercayai visi yang

disampaikan. Bahkan sampai menjelang ajalpun Baginda Rasul SAW masih memikirkan umatnya. Alangkah kuatnya karakter seorang pemimpin terbaik di dunia ini, Rasulullah SAW. Seperti yang diutarakan oleh Bosworth Smith (1874, dalam Antonio, 2010), “Ta adalah perpaduan Paus dan Caesar, tapi Paus tanpa tuntutan dan Caesar tanpa legiunnya: tanpa bala tentara yang siap siaga, tanpa pengawal, tanpa istana dan tanpa pendapatan pasti. Jika ada seseorang yang punya hak untuk berkata bahwa ia memerintah dengan sifat ketuhanan yang sebenar-benarnya, dia adalah Muhammad SAW, karena ia memiliki semua kekuatan tanpa alat ataupun dukungan “

Demikian pola tata kelola manajemen perguruan tinggi yang dikembangkan oleh rektor UIN Maliki Malang selama periode kepemimpinan beliau yang berjalan selama 15 tahun. Menggunakan pola yang secara global memiliki kesamaan dengan karakteristik *servant leadership* dalam hal *Listening, Empathy, Healing, Awareness, conceptualization Foresight dan Stewardship*.

**Kedua,** Pembicaraan mengenai kinerja akan berujung pada sebuah penilaian kinerja yang memberikan data tentang prestasi atau tampilan kerja individu. Menurut Simamora, penilaian kinerja adalah sebuah proses yang dipakai oleh organisasi untuk menilai atau mengevaluasi pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja dan meningkatkan produktifitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Kinerja di perguruan tinggi tentu sedikit berbeda ukurannya dengan kinerja di perusahaan. Ukuran kinerja di perguruan tinggi dilihat dari produktivitas para dosennya dalam menghasilkan karya ilmiah berupa buku dan penelitian-penelitian, kemampuan para dosennya untuk mengaplikasikan ilmu yang dimiliki melalui kegiatan pengabdian pada masyarakat dan kemampuan memberdayakan masyarakat sekitar dan mengentaskan kesulitan yang dihadapi oleh masyarakat.

Selain itu juga dapat dilihat dari jumlah dosen yang bergelar doktor dan profesor, sehingga perguruan tinggi tersebut berwibawa dan bermartabat dalam pergaulan akademiknya baik pada level regional, nasional maupun internasional. Produktivitas mahasiswa juga perlu dikembangkan pada level-level tersebut.

Kinerja akademiknya dapat dilihat dari berapa program studi yang telah terakreditasi dengan nilai A, bagaimana proses belajar mengajar yang berlangsung terjamin mutunya oleh lembaga penjamin independen, berapa lama masa tunggu mahasiswa untuk dapat diserap

pasar, seberapa sering masyarakat pengguna merujuk hasil penelitian para dosen dan mahasiswa, seberapa sering para dosen diundang untuk menjadi narasumber pada seminar atau workshop level nasional dan internasional.

**Ketiga, *Self efficacy*** atau efikasi diri adalah evaluasi seseorang terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan sebuah tugas, mencapai tujuan atau mengatasi hambatan (Baron dan Byrne dalam Bandura, 2004: 183). Luthans (2008: 202), mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan individu atau kepercayaan akan kemampuannya untuk menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif dan cara bertindak yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu, disini juga dibutuhkan keterampilan kepemimpinan dan kemampuan mental tertentu.

Karyawan atau staf administrasi UIN Maliki Malang yang berjumlah 75 dan berstatus sebagai PNS diharapkan memiliki sikap tersebut. Namun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa mereka memiliki efikasi diri yang rendah sehingga menjadi pekerjaan rumah yang tidak mudah bagi pimpinan. Mengingat organisasi berbentuk BLU lebih menekankan pelayanan pada masyarakat untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Menindak lanjuti temuan penelitian di atas, maka tugas mengutamakan pelayanan tidak mudah untuk dicapai apalagi amanat untuk mengelola manajemen dengan prinsip dan produktivitas ala korporasi. Sebagaimana yang tercantum dalam PP no.23 tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan BLU.

Menciptakan lingkungan dan situasi kerja yang kondusif, konstruktif dan motitatif menjadi syarat mutlak untuk meningkatkan efikasi diri dari para staf administrasi. Hal ini semata-mata untuk membangkitkan empat faktor pembentuk efikasi diri pada karyawan UIN Maliki Malang. Apabila efikasi diri telah dimiliki oleh para karyawan maka secara teoritis akan dapat meningkatkan kinerjanya.

## Daftar Pustaka

- Albion, Majella.J & Gagliardi, RuthE. *A Study of Transformational Leadership, Organizational Change and Job Satisfaction*. University of Southern Queensland: Australia
- Albrecht, Simod L. and Andretta, Manuela. 2010. *The Influece of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment*. Emerald Group Publishing,Ltd
- Alwisol. 2009. *Psikologi Kepribadian*, UMM Press: Malang
- Al Qur'an al Karim dan terjemahannya. Departemen Agama Republik Indonesia
- Antonio, Syafii.2011. *Kepemimpinan dan Pengembangan Diri*. Tazkia Publishing: Jakarta
- \_\_\_\_\_.2011. *Kepemimpinan Sosial dan Politik*. Tazkia Publishing: Jakarta
- As'ad, Mochamad. 2004. *Psikologi Industri*. Andi Offset: Yogyakarta
- Bandura,A. 2002 . *Self Efficacy the Exercise of Control* . W.H. Freeman and Company: New York
- Bakker, Arnold B., and Bal, Mathis. 2010. *Weekly work Engagement and performance*. Journal of Occupation and Organizational Psychology. 83. 189 – 206.
- Bass, B.M. & Avolio,B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage: London
- \_\_\_\_\_. 1993. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Sage: London
- Benkhoff, B. (1997). *Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance*. Human Relation, 50(6).701-726
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Jilid 2*. Prenhallindo: Jakarta
- Drury, Sharon L. 2004. *Servant Leadership and Organizational Commitment*. diakses di [www.regent.edu](http://www.regent.edu)
- Gibbs, Colin. 2002. *Effectiveteaching : exercising self efficacy and thought control of action*. Paper presented at Annual Conference. England.
- Habsari, Ari Retno. 2008. *Terobosan Kepemimpinan: Panduan Pelatihan Kepemimpinan*. Yogyakarta: MedPress
- Hannigan, John B. 2008. *Leadership in higher Education : An investigation of College Performance*. Capella University
- Hemmings, Brian, and Kay, Russell. 2009. *Lecturer self efficacy: Its related dimensions and the influence of gender and qualifications*.Issues in Educational Research, 19(3).
- Hui –Ling Tung. 2011. *Effect of Empowering Leadership on Performance in Management Team*. JCHRM Vol.2/1/2011. Diakses di [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
- Kasali, Rhenald. 2010. *Change !*. Gramedia Media: Jakarta

- Kollorz, Tobias. *Employee Empowerment*. Universitas Politecnica de Valencia, diakses di [www.Google.com](http://www.Google.com)
- Krishnan, Venkant R. 2005. *Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship duration*. Diakses di [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Irwin: New York
- Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya : Bandung
- Mathis, R.L, J.H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousands Oaks, CA: Sage Publication, Inc
- Miner, J.B. (1992). *Industrial and Organizational Psychology*. McGraw Hill International Edition: New York
- Muchinsky, Paul. 2001. *Psychology Applied to Work : Seventh Edition*. Thomson: USA
- M. Mesik, David, 2005. *The Psychology of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah: New Jersey
- Northouse, Peter G. 2001. *Leadership : Theory and Practice, Second Edition*. Sage Publications, inc :London
- Patterson, Kathleen, et al. 2003. *Transformational Leadership to Servant Leadership the move from Good to Great*. Sage : London
- Suprayogo, Imam. 2011. *Menuju Indonesia Baru*. UIN-Maliki Press: Malang
- \_\_\_\_\_. 2012. *Membangun Peradaban dari Pojok Tradisi*. UIN-Maliki Press: Malang
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Edisi Ketiga*. STIE YKPN, Jakarta
- Robbins, Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi : Jilid 1 & 2*. Indeks: Jakarta
- \_\_\_\_\_. 1994. *Teori Organisasi, Struktur, Desain & Aplikasi*. Arcan: Jakarta
- Taufiqurrochman, H.R. 2010. *Imam al-Jami'ah : Narasi Indah Perjalanan Hidup dan Pemikiran Sang Tokoh Pendidikan*. UIN-MALIKI Press: Malang
- Timpe, A.Dale. 2002. *Kinerja*. Elex Media Komputindo: Jakarta
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership*. UMM Press: Malang
- Ugboro, Isaiah O. *Organizational Commitment, Employee Empowerment, Job Redesign and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing*. North Carolina A&T State University
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi : Edisi Kelima*. Indeks: Jakarta
- Yunus, Jamal, Lullail. 2009. *Leadership Model: Konsep dasar, Dimensi Kinerja dan Gaya Kepemimpinan*. UIN Press: Malang
- Yuwono, Ino, dkk. 2005. *Psikologi Industri & Organisasi*. Fak. Psikologi, Universitas Airlangga: Surabaya

