

# BAB I

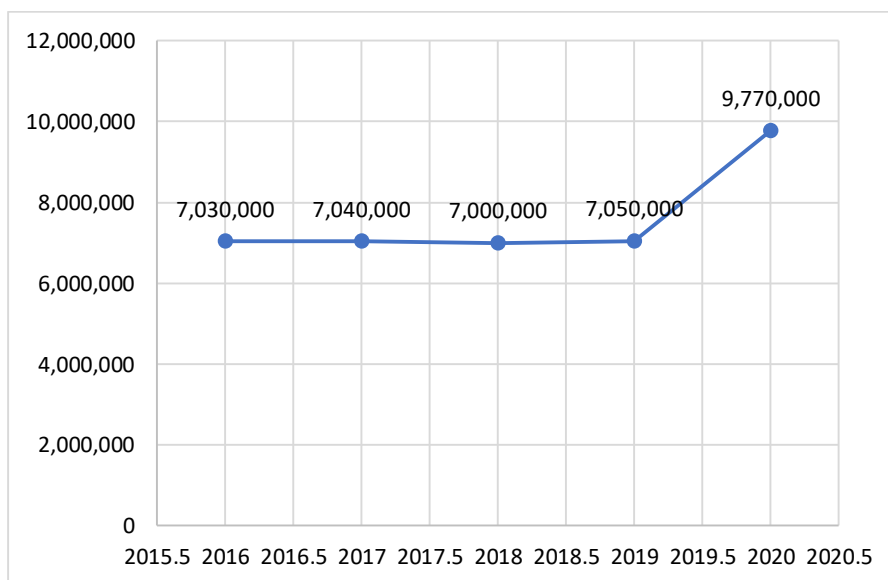
## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Saat ini dalam berbagai bidang usaha atau kehidupan, diwarnai dengan kompetisi global, oleh karena itu setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan kinerja yang tinggi dari semua karyawannya. Bagi organisasi, kinerja menjadi sangat penting karena salah satu cara untuk mengukur apakah tujuan organisasi telah tercapai atau belum adalah dengan mengetahui kinerja dari organisasi atau perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi seorang karyawan. Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam memfasilitasi, melibatkan, mendorong, menginspirasi karyawan dalam mencapai kinerja yang ditetapkan untuk mencapai prestasi terbaiknya. Organisasi atau perusahaan dalam upaya mencapai tujuan memerlukan berbagai sumber daya sebagai pendukung. Sumber daya tersebut antara lain dapat berupa sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan dan sumber daya teknologi. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya manusia memegang peranan yang terpenting, karena sumber daya manusia berfungsi sebagai yang menggerakkan atau melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya lainnya menganggur dan menjadi kurang bermanfaat. Sumber daya manusia menjadi sentral dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, sehingga mengelola sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting. Sumber daya manusia yang berkualitas berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi (Wirawan. 2012, hlm. 1; Sinambela, 2016 hlm.7).

Demikian pula kinerja pada Perguruan Tinggi, sebagai salah satu penyedia lulusan yang diperlukan oleh industri atau pasar tenaga kerja, penting untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar *out put*/lulusan yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pasar. Lulusan yang tidak memenuhi standar dan tidak diterima oleh pasar berdampak pada pengangguran, pengangguran mengakibatkan turunnya kesejahteraan karena tidak bisa memenuhi kebutuhan minimal hidup. Hal ini pada akhirnya berdampak pada tidak tercapainya tujuan Negara, yaitu mencapai masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera.

Gambaran jumlah pengangguran di Indonesia tahun 2016 sampai tahun 2020 ditampilkan pada gambar 1.1 berikut ini.



Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

**Gambar 1. 1**

### **Jumlah Pengangguran di Indonesia Tahun 2016-2020**

Berdasarkan gambar 1.1. dapat dilihat bahwa lima tahun terakhir jumlah pengangguran di Indonesia masih cukup tinggi. Walaupun sempat mengalami penurunan pada tahun 2018 namun dalam lima tahun terakhir cenderung mengalami kenaikan. Pada gambar di atas dapat dilihat bahwa di Jawa Barat pun tingkat pengangguran cukup tinggi, dari tahun 2016 sampai tahun 2020 terus mengalami peningkatan. Tahun 2020, jumlah pengangguran diperkirakan akan melonjak tajam karena pandemi Covid 19 yang sampai hari ini belum dapat diatasi. Berdasarkan Badan Pusat Statistik jumlah pengangguran periode bulan Agustus 2020 mencapai 9,77 juta orang naik sebesar 2,72 juta orang atau 27,84 % dari tahun 2019. Hal ini berdampak pada peningkatan persaingan bagi calon tenaga kerja untuk mendapatkan pekerjaan yang diharapkan. Banyaknya perusahaan yang terdampak pandemi menyebabkan peluang yang ada makin kecil, sehingga orang yang memperoleh pekerjaan adalah orang-orang yang benar-benar memiliki kualifikasi yang diperlukan oleh perusahaan tersebut.

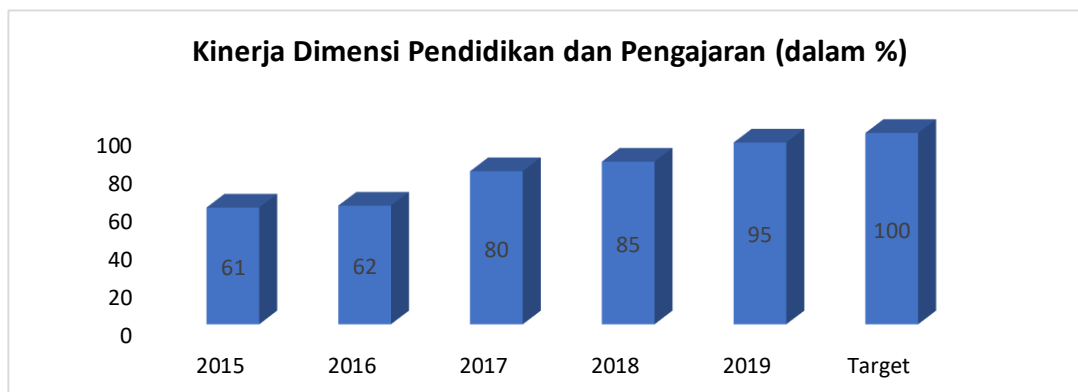
Perguruan Tinggi sebagai salah satu penyedia calon tenaga kerja dituntut untuk dapat menyediakan lulusan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas lulusan perguruan tinggi adalah dengan meningkatkan kinerja dari perguruan tinggi tersebut. Perguruan Tinggi yang tidak bisa memenuhi kualifikasi dan tuntutan pasar dengan sendirinya akan ditinggalkan dan tidak diminati oleh masyarakat. (Suharsaputra, 2015, hlm. 23)

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektifitas kerja lainnya. Sejalan dengan Gibson, Bangun (2012, hlm. 231) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja dosen didefinisikan sebagai hasil kerja seorang dosen waktu melaksanakan pekerjaan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan penunjang Tri Dharma Perguruan Tinggi pada waktu yang ditentukan (UU No.12 Tahun 2012). Hal ini berarti bahwa dosen tidak sekedar dapat meraih kinerja individu tetapi juga untuk dapat mencapai kinerja organisasi karena dosen adalah tulang punggung pencapaian kinerja perguruan tinggi. (Wirawan 2012, hlm.7).

Kinerja dosen sesuai dengan Pedoman Beban Kerja Dosen No. 10 tahun 2010 adalah meliputi kinerja di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan penunjang yang disebut dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Penilaian kinerja dosen pada penelitian ini diukur dari tingkat pencapaian pelaksanaan tugas-tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi tersebut.

Berdasarkan evaluasi laporan kinerja kerja dosen di wilayah Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi IV (LLDIKTI IV) Jawa Barat dan Banten pada Tahun 2019/2020, tercatat jumlah dosen yang memiliki sertifikasi dosen adalah 7.538 orang. Pada Semester Gasal terdapat sebanyak 6.932 dosen yang telah memenuhi syarat pelaporannya dan sebanyak 606 (8.04%) dosen belum memenuhi syarat. Sementara itu pada Semester Genap terdapat 6.696 dosen yang telah memenuhi syarat, dan 465 (6.5%) masih belum memenuhi syarat (LLDIKTI IV, 2019). Dari data tersebut menunjukkan bahwa masih ada dosen yang belum memenuhi persyaratan penuh sebagai dosen yang profesional.

Berikut ini adalah uraian capaian kinerja dosen Program Studi S1 Manajemen Universitas Swasta di Jawa Barat tahun 2015 sampai dengan tahun 2019. Pada gambar 1.3 berikut ini dapat dilihat capaian kinerja dimensi pendidikan dan pengajaran.



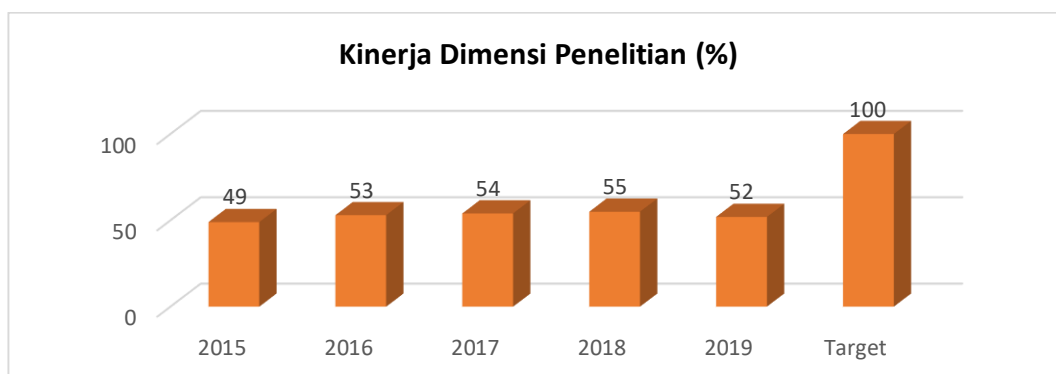
Sumber: LLDIKTI IV (2019)

**Gambar 1. 2**

### **Kinerja Dosen Dimensi Pendidikan dan Pengajaran Tahun 2015-2019**

Berdasarkan data pada gambar 1.2 dapat diketahui bahwa dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, kinerja dosen dalam dimensi pendidikan dan pengajaran mengalami kenaikan, namun demikian masih belum mencapai target yang ditetapkan.

Kinerja dosen dimensi penelitian capaian dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 seperti pada gambar 1.3 di bawah ini.



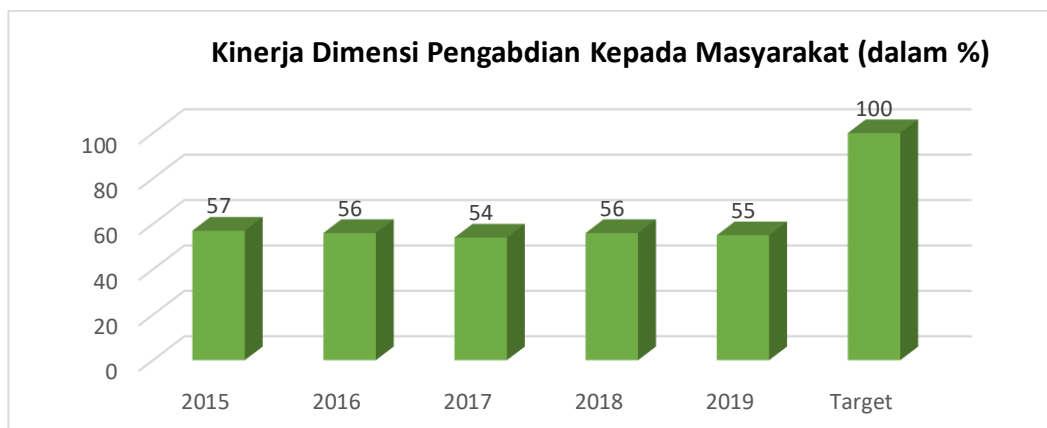
Sumber: LLDIKTI IV (2019)

**Gambar 1. 3**

### **Kinerja Dosen Dimensi Penelitian Tahun 2015-2019**

Pada kinerja dosen dimensi penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 mengalami kenaikan, namun pada tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 3%.

Selanjutnya kinerja dosen pada dimensi pengabdian kepada masyarakat tingkat pencapaiannya fluktuatif, tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 mengalami penurunan, tahun 2018 mengalami kenaikan dan tahun 2019 mengalami penurunan. Bahkan pencapaian kinerja pengabdian kepada masyarakat tahun 2019 lebih kecil jika dibandingkan pencapaian tahun 2015. Kinerja dimensi pengabdian masyarakat dapat dilihat pada gambar 1.4 di bawah ini:

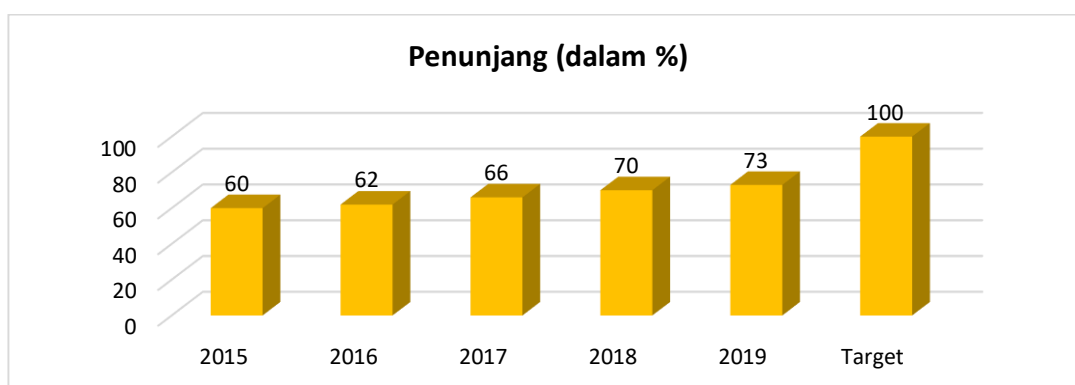


Sumber: LLDIKTI IV (2019)

**Gambar 1. 4**

### **Kinerja Dosen Dimensi Pengabdian kepada Masyarakat**

Pada kinerja dosen dimensi penunjang pencapaian pada kurun waktu lima tahun terakhir naik sebesar 13%, namun demikian masih belum mencapai target. Data capaian kinerja penunjang disajikan pada gambar 1.5 berikut ini.



Sumber: LLDIKTI IV (2019)

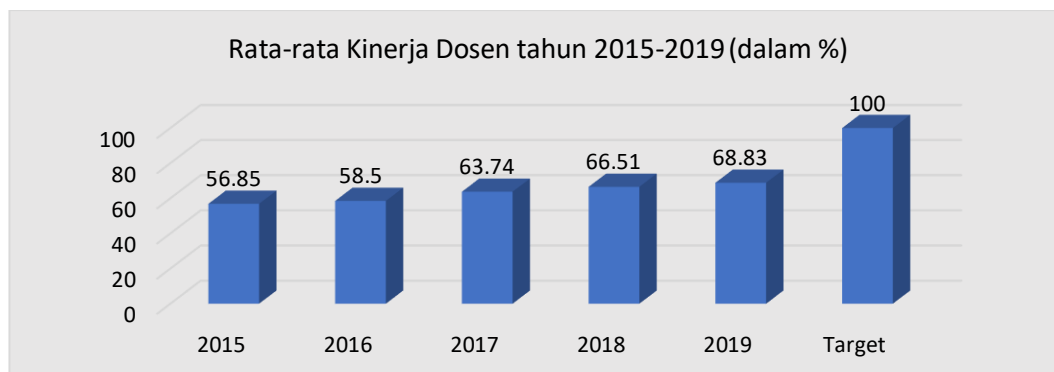
**Gambar 1. 5**

### **Kinerja Dimensi Penunjang Tahun 2015-2019**

Secara keseluruhan capaian rata-rata kinerja dosen dimensi penunjang dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 1,65%, tahun

2016 sampai dengan tahun 2017 sebesar 5,24%, rata-rata kinerja tahun 2018 sebesar 2,77 % dan tahun 2019 sebesar 2,32% namun demikian belum mencapai target yang ditetapkan.

Rata-rata kinerja dosen tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 dapat dilihat seperti pada gambar 1.6 di bawah ini.

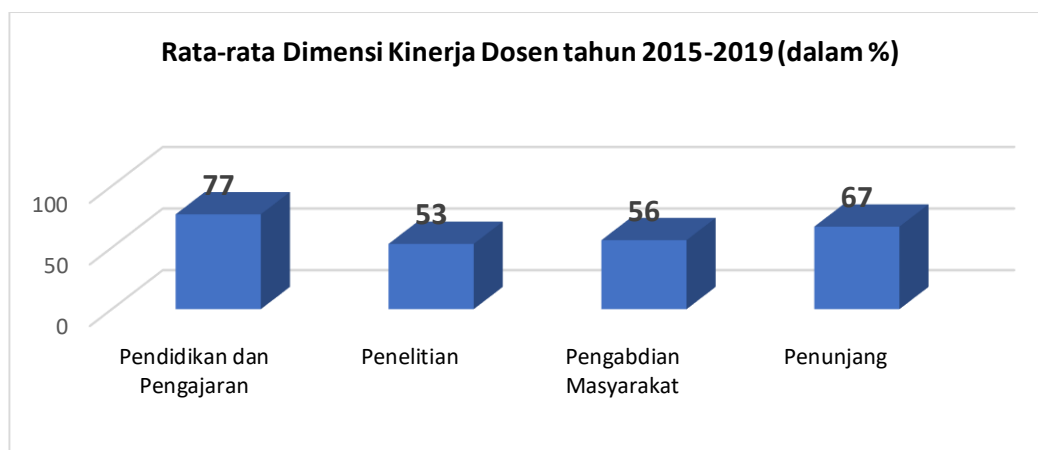


Sumber: LLDIKTI IV (2019)

**Gambar 1. 6**

### **Rata-rata Kinerja Dosen Tahun 2015-2019**

Rata-rata Capaian kinerja dosen dimensi pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan penunjang disajikan pada gambar 1.8 di bawah ini.



Sumber: LLDIKTI IV (2019)

**Gambar 1. 7**

### **Rata-rata Capaian Kinerja Dosen Tiap Dimensi Tahun 2015-2019**

Selanjutnya pada gambar 1.7 dapat dilihat bahwa kinerja dosen dimensi pendidikan dan pengajaran memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 77% dan dimensi penelitian pada tahun 2019 memiliki capaian sebesar 53% (paling rendah), bahkan dibawah rata-rata capaian pada lima tahun terakhir, sebesar 53%. Hal ini

menunjukkan bahwa terdapat masalah dan kendala dalam pelaksanaan tugas dosen khususnya pada bidang penelitian.



Sumber: LLDIKTI IV (2019)

**Gambar 1. 8**

### **Capaian Kinerja Dosen Tahun 2019**

Berdasarkan data capaian masing-masing kinerja pada tahun 2019 dapat diketahui bahwa pencapaian kinerja dosen pada dimensi pendidikan dan pengajaran memperoleh skor tertinggi yaitu 95% sementara dimensi penelitian memperoleh skor terendah yaitu sebesar 52%, demikian juga dimensi pengabdian kepada masyarakat dan penunjang masih belum mencapai target yang telah ditetapkan. Belum tercapainya target tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat dosen yang belum melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Terdapat banyak teori mengenai kinerja, antara lain yang dikemukakan oleh Gibsons (1987), yang menyatakan bahwa faktor yang terkait dengan karakteristik individu, psikologis dan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Selanjutnya Gibson menjelaskan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja terkait dengan karakteristik tersebut antara lain motivasi, kepemimpinan dan kompetensi. Kopelman (1988) melengkapi pendapat Gibson dengan karakteristik kerja merupakan faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap perilaku kerja individu yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas kerja.

Perilaku organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu perilaku individu di dalam organisasi, proses sosial di dalam kelompok, proses organisasi (Gibson,

2016). Tujuan perilaku organisasi untuk mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi organisasi, memilih strategi dalam mengatasi persoalan, mengembangkan seleksi pekerja yang lebih tepat, peningkatan kinerja, memahami perilaku orang lain di dalam organisasi, dan pimpinan dapat mengetahui yang dibutuhkan oleh staf. (Wibowo. 2015, hlm. 3)

Kinerja unggul dapat dimaknai sebagai prestasi atau hasil kerja yang ditampilkan seseorang secara optimal, bahkan melebihi standar kinerja yang ditetapkan. Secara keseluruhan pencapaian dari 4 dimensi kinerja belum mencapai target. Ini berarti bahwa jangankan melebihi standar kinerja, mencapai targetpun masih belum dapat terpenuhi. Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang handal yaitu pemimpin yang mampu memadukan tugas rutin untuk mewujudkan capaian kinerja yang tinggi dengan dibarengi dengan upaya untuk menjaga kesehatan organisasi. (Yuniarsih. 2018, hlm. 31)

Kinerja Dosen dapat diukur dari pencapaian pelaksanaan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dosen sesuai dengan kualifikasi akademiknya memiliki kewajiban melaksanakan tugas minimal 12 SKS dan maksimal 16 SKS dalam setiap semester (BKD Tahun 2010).

Kinerja yang belum optimal atau masih belum mencapai target dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Wirawan (2015, hlm.7) mengemukakan bahwa kinerja merupakan sinergi dari sejumlah faktor, antara lain lingkungan eksternal, lingkungan internal organisasi dan faktor internal karyawan. Faktor lingkungan eksternal organisasi meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, budaya, agama dan *competitor*. Faktor internal organisasi meliputi visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim organisasi. Sedangkan faktor internal karyawan meliputi kompetensi, pengalaman kerja, kepuasan kerja, motivasi, keterlibatan kerja, komitmen organisasional, disiplin kerja. (Wirawan, 2012; Yuniarsih, 2018)

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat diketahui bahwa berbagai faktor dapat menjadi penyebab kinerja yang dicapai belum optimal. Namun pada penelitian ini yang diteliti dan dikaji dibatasi pada faktor-faktor kepemimpinan, kompetensi komitmen organisasional, dan motivasi. Faktor-faktor tersebut diprediksi dapat



meningkatkan kinerja. Pembahasan dan penjelasan mengenai faktor penyebab tersebut disajikan seperti berikut ini.

Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kinerja dari suatu pekerjaan dapat dicapai secara efektif oleh seseorang individu jika individu itu mempunyai kompetensi. Kompetensi dosen menentukan kualitas pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi sebagaimana yang ditunjukkan dalam kegiatan profesional dosen. (Pedoman Beban Kerja Dosen Tahun 2010). Kompetensi dapat meningkatkan komitmen organisasional. Pendapat ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Rantesalu (2016) yang menemukan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan di Institut Pendidikan dan Pelatihan Sulawesi Utara di Manado.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional berusaha bertahan pada organisasi/perusahaan yang telah dimasukinya. (Meyer dan Allen, 1990) Faktor yang diprediksi dapat meningkatkan kinerja adalah komitmen organisasional. Pendapat ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuniarsih (2016, hlm. 74-78) terhadap 239 responden terdiri dari pegawai Lembaga Pendidikan (UPI, Politeknik Negeri), lembaga perbankan (Bank Jawa Barat-Banten dan Bank Rakyat Indonesia), lembaga bisnis (Rumah Sakit Advent) dan lembaga pemerintahan (Pemerintah Daerah Kota Bandung). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai dengan nilai sebesar 0,283 atau 28,3%.

Kinerja dosen yang belum mencapai 100 % dari kinerja yang diharapkan, menunjukkan bahwa dosen belum mempunyai komitmen organisasional seperti yang diharapkan. Faktor-faktor yang diprediksi dapat meningkatkan komitmen organisasional adalah kepemimpinan, motivasi. (Yuniarsih. 2018, hlm. 53,63) dan kompetensi (Blaskova, 2014). Kinerja dosen yang belum sesuai dengan target menunjukkan masih terdapat dosen yang belum mempunyai motivasi untuk meraih kinerja yang sesuai dengan harapan. Keadaan motivasi dosen yang belum sesuai dengan harapan menunjukkan motivasi dosen yang masih rendah. Yuniarsih (2018, hlm. 53) menjelaskan bahwa motivasi dapat meningkatkan komitmen organisasional. Pendapat ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Choong

(2011) dan Rantesallu (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Faktor lainnya yang dipandang dapat meningkatkan kinerja adalah motivasi. Kepemimpinan penting dalam memotivasi, dan membuat orang lain bisa berkontribusi demi efektifitas dan keberhasilan organisasi. Terdapat banyak pendekatan kepemimpinan saat ini, salah satunya adalah *servant leadership*. *Servant leadership* ditunjukkan dalam memimpin dengan melayani kepentingan yang lebih besar dari organisasi, komunitas dan masyarakat umum. Hasil dari *servant leadership* adalah kinerja, pertumbuhan pengikut, kinerja organisasi dan dampak bagi masyarakat. (Northouse, 2013, hlm. 207). (Northouse, 2013, hlm. 207). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Keradjaan, 2020, Allen, 2016, Koesmono, 2014) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Selanjutnya Northouse menjelaskan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. (Yukl. 2016, hlm. 433). Pendapat ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2014), yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional.

Motivasi merupakan salah satu pendorong penting dari perilaku dan kinerja individu. (McShane & Glinow, 2018, hlm.121). Sementara itu Mc Clelland membagi motivasi seseorang dalam tiga kebutuhan, meliputi; *need for Achievement* (nAch), *need for Affiliation* (nAff) dan *need for Power* (nPow). Hal ini menjelaskan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut yang mendorong seseorang berperilaku tertentu atau melakukan sesuatu. Motivasi yang dimiliki oleh karyawan atau pegawai berpengaruh terhadap terhadap tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan. (Rahayu dkk, 2020)

Teori kinerja, dalam penelitian ini merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Gibson (1987), yang menyatakan bahwa faktor individu, psikologis dan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Beberapa hasil penelitian mengenai variabel-variabel yang diprediksi dapat meningkatkan kinerja antara lain; *servant leadership*, kompetensi, komitmen organisasional dan motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Harwieki (2016) menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian juga Pratama (2019)

menyatakan bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Namun demikian penelitian yang dilakukan oleh Keradjaan (2020) menemukan bahwa komitmen organisasional sebagai mediasi bagi *servant leadership* untuk meningkatkan kinerja. Sementara itu gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Trang, 2013) sedangkan motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. (Trang, 2013; Rantesalu, 2016). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Febyningrum menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja. Faktor lainnya yang diduga dapat meningkatkan kinerja adalah kompetensi. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rantesalu (2016) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan pembahasan di atas mengenai faktor-faktor yang diprediksi dapat meningkatkan kinerja, yaitu *servant leadership*, kompetensi, komitmen organisasional dan motivasi, maka penulis melakukan pra survei terkait dengan kinerja dosen. Responden adalah dosen Program Studi S1 Manajemen Terakreditasi A dan B Universitas Swasta di Jawa Barat yang diambil secara acak dan tanpa memperhatikan jabatan fungsional. Tingkat capaian masing-masing variabel diukur berdasarkan pedoman interpretasi yang dikemukakan oleh Waskito (2020, hlm. 91, pedoman interpretasi nilai rata-rata variabel tersebut dijelaskan seperti pada tabel 1.1. berikut ini.

**Tabel 1. 1 Interpretasi Nilai Rata-rata Variabel**

No.	Nilai Rata-rata Variabel	Interpretasi
1.	1,000 – 1,800	Sangat Rendah
2.	1,801 – 2,600	Rendah
3.	2,601 – 3,400	Cukup
4.	3,401 – 4,200	Tinggi
5.	4,200 – 5,000	Sangat Tinggi

Berikut ini adalah penjelasan rinci mengenai hasil pra survei tersebut.

Hasil pra survei mengenai variabel *servant leadership* disajikan pada tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1. 2 Hasil Pra Survei Variabel *Servant Leadership***

No	Dimensi	Nilai					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Ketua Program Studi berperilaku melayani dosen	5	3	11	21	10	178	3,56
2	Ketua Program Studi terlibat dalam penyelesaian pekerjaan dosen	8	12	11	5	14	155	3,1
3	Ketua Program Studi berperilaku rendah hati kepada dosen	5	5	7	14	19	187	3,74
4	Ketua Program Studi memiliki integritas yang tinggi	9	8	2	10	21	176	3,52
5	Ketua Program Studi memberikan inspirasi kepada dosen	9	12	9	8	12	152	3,04
	Jumlah						848	16,96
	Rata-rata Skor							3,392

Sumber: Pra survei, data diolah (2020)

Pada tabel 1.2 dapat dilihat bahwa nilai rata-rata variabel *servant leadership* sebesar 3,392 yang masuk dalam kategori cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat masalah dalam penerapan *servant leadership* terutama pada dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu Ketua Program Studi memberikan inspirasi.

Hasil pra survei mengenai variabel kompetensi disajikan pada tabel 1.3 berikut ini:

**Tabel 1. 3 Hasil Pra Survei Variabel Kompetensi**

No	Dimensi	Nilai					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Dosen memiliki kompetensi pedagogik	10	7	9	9	15	162	3,24
2	Dosen memiliki kompetensi kepribadian	8	10	4	7	21	173	3,46
3	Dosen memiliki kompetensi profesional	17	4	6	14	9	144	2,88
4	Dosen memiliki kompetensi sosial	9	11	4	9	17	164	3,28
	Jumlah						643	12,86
	Rata-rata Skor							3,215

Sumber: Pra survei, data diolah (2020)

Pada tabel 1.3 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata variabel kompetensi sebesar 3,215 yang masuk dalam kategori cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki masih belum memenuhi persyaratan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, terutama pada dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu kompetensi profesional.

Hasil pra survei mengenai variabel komitmen organisasional disajikan pada tabel 1.4 berikut ini:

**Tabel 1. 4 Hasil Pra Survei Variabel Komitmen Organisasional**

No	Dimensi	Nilai					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Dosen memiliki komitmen afektif	13	6	10	4	17	156	3,12
2	Dosen memiliki komitmen kontinuan	11	4	10	7	18	167	3,34
3	Dosen memiliki komitmen normatif	12	6	3	13	16	165	3,3
	Jumlah						488	9,76
	Rata-rata Skor							3,253

Sumber: Pra survei, data diolah (2020)

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel komitmen organisasioal sebesar 3,253 yang masuk dalam kategori cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional masih perlu ditingkatkan sehingga dapat mencapai nilai rata-rata yang tinggi atau bahkan sangat tinggi agar kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

Selanjutnya adalah hasil pra survei mengenai variabel motivasi disajikan pada tabel 1.5 berikut ini:

**Tabel 1. 5 Hasil Pra Survei Variabel Motivasi**

No	Dimensi	Nilai					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Dosen memiliki kebutuhan untuk berprestasi ( <i>need for Achievement</i> )	11	13	8	9	9	142	2,84
2	Dosen memiliki kebutuhan untuk berafiliasi ( <i>need for Affiliation</i> )	9	7	10	9	15	164	3,28
3	Dosen memiliki kebutuhan untuk berkuasa ( <i>need for Power</i> )	13	4	8	15	10	155	3,1
	Jumlah						461	9,22
	Rata-rata Skor							3,073

Sumber: Pra survei, data diolah (2020)

Pada tabel 1.5 menunjukkan bahwa bahwa nilai rata-rata variabel motivasi sebesar 3,073 yang masuk dalam kategori cukup, artinya motivasi yang dimiliki masih belum sesuai dengan yang diharapkan.

Hasil pra survei mengenai variabel kinerja disajikan pada tabel 1.6 berikut ini:

**Tabel 1. 6 Hasil Pra Survei Variabel Kinerja**

No	Dimensi	Nilai					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Dosen memiliki kinerja di bidang pendidikan dan pengajaran	2	9	11	9	19	184	3,68
2	Dosen memiliki kinerja di bidang penelitian	13	11	5	8	13	147	2,94
3	Dosen memiliki kinerja di bidang pengabdian kepada masyarakat	12	5	6	13	14	162	3,24
4	Dosen memiliki kinerja di bidang penunjang	9	11	7	9	14	158	3,16
	Jumlah						651	13,02
	Rata-rata Skor							3,255

Sumber: Pra survei, data diolah (2020)

Pada tabel 1.6 menunjukkan bahwa bahwa nilai rata-rata variabel kinerja sebesar 3,255 yang masuk dalam kategori cukup, artinya kinerja yang dicapai masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan. Berdasarkan tabel 1.2 sampai dengan tabel 1.6 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata variabel *servant leadership*, kompetensi, komitmen organisasional, motivasi dan kinerja masuk dalam kategori cukup. Nilai rata-rata yang paling rendah adalah pada dimensi dosen memiliki kinerja di bidang penelitian. Hasil pra survei ini sesuai dengan data empiris yang diperoleh yaitu pencapaian kinerja dosen yang masuk dalam kategori cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat masalah dalam kinerja dosen, karena kinerja yang dicapai masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan data empiris, fenomena masalah dan adanya perbedaan atau keragaman hasil-hasil penelitian terdahulu serta kajian teori, maka membuka ruang bagi penulis untuk meneliti lebih lanjut faktor-faktor yang diprediksi dapat

meningkatkan kinerja yaitu *servant leadership*, kompetensi, komitmen organisasional dan motivasi. Melalui teori yang sudah ada, hasil-hasil temuan dari penelitian sebelumnya, maka sebagai *novelty* dari penelitian ini adalah pengembangan dari teori kinerja yang dikemukakan oleh Gibson, dengan menambahkan variabel mediasi dan moderasi yang diprediksi dapat meningkatkan kinerja. Hayes (2018) menyatakan bahwa interaksi mediasi dan moderasi pada model yang dibangun tersebut dinamakan *conditional process*. Melalui variabel mediasi dapat diketahui bagaimana proses *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja dan melalui variabel moderasi dapat diketahui kapan serta di mana model tersebut dapat efektif ketika digunakan. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Model *Conditional Process* Pengembangan Kinerja Dosen Universitas Swasta di Jawa Barat”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Memperhatikan identifikasi masalah yang ada, maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran tingkat kekuatan *servant leadership* dan komitmen organisasional serta tingkat kompetensi, motivasi, dan kinerja, menurut persepsi dosen Program Studi S1 Manajemen pada Universitas Swasta di Jawa Barat?
2. Apakah motivasi memoderasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap kompetensi dosen Program Studi S1 Manajemen pada Universitas Swasta di Jawa Barat?
3. Apakah terdapat *conditional process* (pengaruh mediasi dan pengaruh moderasi), kompetensi dan motivasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional dosen Program Studi S1 Manajemen pada Universitas Swasta di Jawa Barat?
4. Apakah terdapat *conditional process* (pengaruh mediasi dan pengaruh moderasi), kompetensi, komitmen organisasional dan motivasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja dosen Program Studi S1 Manajemen pada Universitas Swasta di Jawa Barat?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kekuatan *servant leadership*, tingkat motivasi, tingkat penguasaan kompetensi, tingkat komitmen organisasional, dan tingkat kinerja individu berdasarkan persepsi dosen pada Universitas Swasta di Jawa Barat.
2. Pengaruh *servant leadership* terhadap kompetensi dengan motivasi sebagai variabel moderasi pada dosen Program Studi S1 Manajemen Universitas Swasta di Jawa Barat.
3. *Conditional process* (pengaruh mediasi dan pengaruh moderasi), kompetensi dan motivasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional dosen Program Studi S1 Manajemen Universitas Swasta di Jawa Barat
4. *Conditional process* (pengaruh mediasi dan pengaruh moderasi), kompetensi, komitmen organisasional dan motivasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja dosen Program Studi S1 Manajemen Universitas Swasta di Jawa Barat

### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tambahan dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumberdaya manusia terutama berkaitan dengan teori-teori mengenai *servant leadership*, motivasi, kompetensi, komitmen organisasional dan kinerja.

Praktis, bagi Perguruan Tinggi dapat digunakan sebagai sarana untuk pengambilan keputusan stratejik dalam usaha perancangan dan implementasi strategi untuk meningkatkan kinerja dosen.

Bagi Dosen, dapat dipakai sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi, motivasi dan komitmen organisasional, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas Tri Dharna Perguruan Tinggi sehingga kinerja dosen menjadi lebih tinggi.

### 1.5. Sistematika Disertasi

Disertasi ini terdiri atas 5 bab. Bab pertama adalah pendahuluan yang memuat penjelasan mengenai latar belakang, identikasi masalah, rumusan



penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika. Selanjutnya pada bagian yang kedua, membahas kajian teori yang meliputi uraian penelitian terdahulu, meliputi teori yang digunakan, posisi penelitian yang dilakukan, kerangka berpikir serta hipotesis penelitian. Sementara itu penjelasan mengenai obyek dan subyek penelitian, desain penelitian, metode yang digunakan, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, sumber data penelitian, teknik pengumpulan, uji instrumen serta teknik analisis data disajikan pada bagian ke tiga pada disertasi ini yang digunakan untuk melakukan penelitian atau sering disebut sebagai metode penelitian. Pada bab empat membahas mengenai hasil-hasil penelitian dan pembahasan. Paparannya meliputi profil responden, gambaran variabel penelitian, model pengukuran, uji deskriptif dan uji verifikatif. Bab terakhir, memuat tentang kesimpulan, implikasi dan saran.