

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu mengolah sumber daya organisasi lainnya seperti mesin, modal, material, dan metode secara berkualitas pula. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk bisa mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik demi kemajuan organisasi itu sendiri.

Ironisnya, kualitas sumber daya manusia Indonesia tergolong masih rendah. Salah satu indikatornya adalah data teraktual dari *Human Development Index* (HDI) yang dirilis oleh UNDP pada tahun 2009, menunjukkan bahwa posisi HDI Indonesia berada di posisi ke-111 dari 182 negara. Bahkan di kawasan ASEAN sekalipun, HDI Indonesia tergolong rendah, yaitu menduduki peringkat 6 dari 10 negara, masih kalah jauh dengan Malaysia yang menduduki peringkat ke-66 dunia, atau bahkan Singapura yang menduduki ke-23 dari 182 negara (Kependudukan Menjadi Rebutan, 2010).

Hal tersebut semakin diperkuat dengan adanya fakta mengenai perilaku karyawan di Indonesia, yang merupakan bagian dari Sumber Daya Manusia Indonesia yang termasuk kategori berkualitas rendah tersebut, yaitu sebanyak 3.060 Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Provinsi Jawa Timur bolos atau mangkir kerja ketika diadakan inspeksi mendadak di 40 Satuan Kerja Perangkat

Daerah (SKPD) selama bulan Juni 2010 (Juni 2010, 3.060 PNS Pemprov Jatim Bolos Kerja, 2010).

Dalam proses mengelola sumber daya manusia atau karyawan, salah satu aspek terpenting yang harus diperhatikan organisasi adalah semangat kerja dari para karyawan. Bila suatu organisasi mampu meningkatkan semangat kerja karyawannya, maka organisasi akan memperoleh banyak keuntungan. Karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin (Nitisemito, 1996: 160). Sehingga, dengan meningkatkan semangat kerja para karyawan, suatu organisasi tidak perlu mengkhawatirkan terjadinya fenomena bolos kerja seperti yang telah dipaparkan di atas, dan dengan begitu tujuan organisasi pun akan bisa dicapai secara efektif dan efisien.

Menurut McFadzean & McFadzean (2005, dalam Vales, 2006: 2) menyatakan bahwa semangat kerja yang tinggi dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi, karena banyak memberikan dampak positif bagi organisasi seperti meningkatnya produktivitas, mereduksi absensi karyawan, dan menurunkan level stres karyawan.

Semangat mempengaruhi performa karyawan dan kemauan untuk kerja, selanjutnya tujuan individu dan organisasi. Semangat yang tinggi jelas adalah suatu hal yang diinginkan. Ketika semangat kerja para karyawan tinggi, maka kita dapat melihat ketidakhadiran masalah dalam lingkungan kerja, komplain karyawan yang jarang muncul, kurangnya penyimpangan atas ijin tidak masuk

kerja karena sakit, dan jarang terjadi sesuatu yang merugikan dan berbahaya (Maynard, 1994: 27).

Menurut Adnyani (2008: 2-3) semangat kerja sangat penting bagi organisasi atau perusahaan. Semangat kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan produktif. Beberapa akibat positif yang ditimbulkan dari adanya semangat kerja yang tinggi:

1. Semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas.
2. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat.
3. Angka kerusakan dapat diperkecil karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan.
4. Semangat kerja yang tinggi otomatis membuat karyawan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain.
5. Karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati, teliti dan bekerja sesuai dengan prosedur yang ada sehingga hal ini dapat mengurangi angka kecelakaan kerja.

Untuk memunculkan perilaku semangat kerja dari para karyawan dalam sebuah organisasi. Tinggi rendahnya semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi menurut Zainun (2004) dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan.
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi, apabila dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
4. Rasa pemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam perjalanan.

Poin pertama dari faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja para karyawan, seperti telah disebutkan di atas, yaitu hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan memiliki peran yang sangat penting. Hal tersebut dipertegas oleh Panggabean (2004: 21) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah orang yang memerintah dan

menilai karyawan yang selalu berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. Bila peran pemimpin dianggap baik, maka karyawan yang bersangkutan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

Beberapa penelitian telah menunjukkan hubungan antara beberapa model kepemimpinan dengan semangat kerja. Wilson-Evered, dkk. (2001: 3) mengungkapkan bahwa model kepemimpinan *Transformational Leadership* pada lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Selain itu, Chu dan Yang (2005: 4) menemukan bahwa terdapat hubungan antara model kepemimpinan *Paternalistic Leadership* dengan semangat kerja karyawan.

Ketika membahas tentang topik kepemimpinan, salah satu model kepemimpinan yang saat ini diasumsikan sesuai untuk segala situasi adalah *servant leadership*. *Servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang memimpin organisasi dengan lebih mengedepankan keinginan untuk melayani sebelum adanya keinginan untuk memimpin (Spears, 1995 dalam Lantu, 2007: 39).. Fokus dari pemimpin ini adalah pada bagaimana ia mengembangkan pihak lain (pengikut, komunitas internal dan eksternal) dan bukan untuk mementingkan diri sendiri.

Spears dalam Lantu, dkk., (2007: 40-43) mengajukan 10 karakteristik utama seorang pemimpin pelayan (*servant leader*), yaitu :

1. Mendengarkan (*listening*)

Pemimpin pelayan mengembangkan kemampuan dan komitmen untuk mengenali serta memahami secara jelas kata-kata yang disampaikan oleh orang lain. Berusaha mendengarkan secara tanggap. Berusaha memahami

apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa dan pikiran. Mendengarkan dipadukan dengan perenungan yang teratur adalah penting bagi pemimpin.

2. Empati (*empathy*)

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa dan pribadi mereka yang unik. Mereka akan menunjukkan itikad serta komitmen yang tinggi sebagai manusia yang seutuhnya.

3. Menyembuhkan (*healing*)

Kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain adalah salah satu kekuatan besar seorang pemimpin pelayan. Banyak individu yang patah semangat dan menderita akibat rasa sakit emosional. Disini peran penting seorang pelayan dalam membantu proses penyembuhannya. Penyembuhan yang diberikan bukan yang sifatnya medikal seperti yang dilakukan dokter, tetapi penyembuhan yang lebih pada aspek emosional dan jiwa bagi para pengikutnya.

4. Kesadaran Diri (*awareness*)

Kesadaran membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya universal. Serta memungkinkan pemimpin untuk melihat setiap situasi secara menyeluruh. Kesadaran memungkinkan pemimpin memiliki ketenangan dalam menghadapi hambatan.

5. Persuasif (*persuasion*)

Kemampuan diri untuk mempengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal, dalam membuat keputusan organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukan memaksakan adanya kepatuhan yang buta.

6. Konseptualisasi (*conceptualization*)

Kemampuan melihat masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini. Pemimpin pelayan membuka dan mengembangkan wawasan serta pemikirannya sehingga dapat mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas.

7. Kemampuan untuk melihat masa depan atau memiliki visi (*foresight*)

Kemampuan untuk memperhitungkan hasil satu situasi yang sulit untuk didefinisikan, tetapi mudah untuk dikenali. Kemampuan ini memungkinkan pemimpin pelayan untuk dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa datang.

8. Kemampuan Melayani (*stewardship*)

Melayani atau *stewardship* menurut Peter Block adalah ‘memegang sesuatu dengan kepercayaan kepada orang lain’. Kepemimpinan pelayan haruslah memiliki kemampuan untuk melayani dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain.

9. Komitmen pada perkembangan individu (*commitmen to the growth of people*)

Memiliki keyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata mereka pada pekerja. Dalam hal ini, pemimpin pelayan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan pribadi, profesional, dan spiritual setiap anggota dalam organisasi di mana ia berada.

10. Membangun komunitas (*building community*)

Berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat sebagaimana layaknya keluarga di antara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi. Hal ini diperlukan untuk membangun kembali masyarakat sebagai bentuk kehidupan yang bisa dihayati bagi sejumlah besar orang adalah hadirnya sejumlah pemimpin pelayan yang menjadikan kebutuhan pribadi sebagai prioritas terakhir dan lebih mengutamakan pihak lain sebagai tujuan hidupnya.

Dari ulasan di atas, maka penulis ingin mengetahui apakah ada hubungan antara *Servant Leadership* dengan semangat kerja karyawan?

1.2. Identifikasi Masalah

Keberhasilan dalam proses kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh suasana diantara orang-orang yang melakukan pekerjaan itu. Apabila terdapat semangat kerja diantara karyawan, dapat diharapkan tugas

pekerjaan yang diberikan pada mereka akan dilakukan lebih cepat dan baik (Anoraga, 1995: 73).

Lateiner (1996: 57) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menunjukkan adanya peningkatan semangat kerja di antaranya adalah kebanggaan pekerja atas pekerjaannya dan kepuasannya dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik, sikap pekerja terhadap pimpinannya, hasrat pekerja untuk maju, perasaan pekerja bahwa dirinya telah diperlakukan secara baik, moril maupun materiil, kemampuan pekerja untuk bergaul dengan kawan sekerjanya, dan kesadaran pekerja akan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan.

Zainun (2004: 46) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya semangat kerja. Salah satu faktor tersebut adalah hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan.

Danim (2004: 47) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah kepemimpinan yang menyenangkan. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Tiffin dan McCormick (1974, dalam Adnyani, 2008: 3) bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi dan rendahnya semangat kerja, salah satu faktor tersebut adalah fungsi pengawasan dari atasan, karena sikap dan perilaku atasan terhadap bawahannya sedikit banyak akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Panggabean (2004: 21) memperkuat pernyataan para ahli di atas dengan menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah orang yang memerintah dan menilai

karyawan yang selalu berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. Bila peran pemimpin dianggap baik, maka karyawan yang bersangkutan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

Beberapa jurnal penelitian sebelumnya juga membuktikan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan perilaku semangat kerja. Everett (2005: 7) menemukan bahwa teknik dan skill kepemimpinan tertentu akan membawa pengaruh bagi peningkatan bagi motivasi dan semangat kerja para karyawan.

Demikian juga Ward (1998: 2) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul "*Adressing A Problem of Employee Morale*" mengemukakan bahwa pemimpin yang baik (*good leaders*) yang bersedia untuk mendengarkan dan memberdayakan bawahannya akan mendapatkan respek yang positif yang berujung pada munculnya perilaku semangat kerja dari para karyawan tersebut.

Hasil penelitian Vales (2006: 2) mempertegas hubungan tersebut. Dalam jurnal penelitiannya ia menunjukkan bahwa pimpinan yang memiliki komunikasi yang baik dengan bawahannya, memberikan kepercayaan, akan mampu menciptakan suasana yang menyenangkan di tempat kerja yang akhirnya berpengaruh pada semangat kerja karyawan.

Beberapa teori dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja para karyawan adalah kepemimpinan di tempat kerja tersebut. Hal ini kemungkinan besar disebabkan karena ketika seorang pemimpin memberikan model atau contoh kepada bawahan dan ketika seorang bawahan merespon positif terhadap apa yang dicontohkan pemimpin mereka, maka para bawahan atau karyawan juga ingin

memberikan imbalan resiprokal yang bersifat psikologis sebagai wujud dukungan terhadap pemimpin tersebut, maka kemungkinan besar mereka akan mungkin menunjukkan perilaku semangat kerja. Beberapa teori yang dikemukakan oleh ahli tersebut di atas serta beberapa jurnal penelitian sebelumnya tidak menyebutkan model kepemimpinan yang seperti apa yang bisa memberikan pengaruh terhadap munculnya perilaku semangat kerja pada karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis akan meneliti hubungan antara model kepemimpinan yang spesifik, yaitu *Servant Leadership*.

Ketika membahas tentang topik kepemimpinan, salah satu model kepemimpinan yang saat ini diasumsikan sesuai untuk segala situasi adalah *servant leadership*. *Servant leadership* merupakan suatu model kepemimpinan yang lebih dahulu melayani sebelum memimpin, lebih melayani orang lain dan mengembangkan bawahannya dengan tetap berupaya meningkatkan organisasi. *Servant leaders* tentu saja menerapkan nilai-nilai *servant leadership* dalam dirinya dan mengembangkan nilai-nilai tersebut agar dapat dirasakan bahkan diaplikasikan juga oleh orang lain.

Berdasarkan pada tulisan Robert K. Greenleaf, seorang pencetus dari teori *Servant Leadership*, Larry Spears (1995 dalam Lantu, dkk., 2007: 40) mencoba untuk mendeskripsikan hal ini semasa hidupnya dan mengajukan 10 karakteristik utama seorang pemimpin pelayan (*servant leaders*), yaitu mendengarkan (*listening*), empati (*empathy*), menyembuhkan (*healing*), kesadaran diri (*awareness*), persuasif (*persuasion*), konseptualisasi (*conceptualization*), kemampuan untuk melihat masa depan dan memiliki visi (*foresight*), kemampuan

melayani (*stewardship*), komitmen pada perkembangan individu (*commitment to the growth of people*), dan membangun komunitas (*community building*).

Dari uraian dan asumsi diatas, maka dapat diambil kesimpulan sementara bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya perilaku semangat kerja karyawan

1.3. Batasan Masalah

1. *Servant Leadership* adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin lebih mengedepankan keinginan untuk melayani sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Intisarinya adalah bagaimana para pemimpin mempunyai suatu tanggung jawab moral untuk melayani tidak hanya kebutuhan organisasi tetapi juga kebutuhan para pengikutnya, organisasi dan masyarakat. Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian mengenai *servant leadership* dengan melihat kondisi sosok pemimpin dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan lima dimensi dari *servant leadership* yaitu *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping* dan *organizational stewardship*.
2. Semangat kerja (*morale*) didefinisikan sebagai antusiasme (*enthusiasm*) dan ketekunan (*persistence*) di mana anggota kelompok terlibat dalam setiap kegiatan yang telah ditentukan oleh kelompok tersebut.
3. Subyek dalam penelitian ini dibatasi pada para karyawan yang bekerja di kantor pusat Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel Surabaya, baik perempuan maupun laki-laki tanpa batasan umur, berstatus sebagai karyawan

tetap, berpendidikan akhir minimal SLTA, dan telah melewati masa kerja minimal 1 tahun.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah ada hubungan antara *Servant Leadership* dengan semangat kerja ditinjau dari persepsi karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya?”

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *Servant Leadership* dengan semangat kerja ditinjau dari persepsi karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya.

1.6. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran model hubungan *Servant Leadership* dengan semangat kerja ditinjau dari persepsi karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya.
2. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan bagi para peneliti selanjutnya, terutama yang ingin mendalami studi hubungan antara *Servant Leadership* dengan semangat kerja.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Subyek

Memberikan informasi mengenai konstruk *Servant Leadership* dan semangat kerja yang diharapkan mampu memberikan pemahaman dan sudut pandang baru agar bisa diaplikasikan dalam dunia kerja secara nyata dan efektif.

2. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi tentang pentingnya meningkatkan semangat kerja karyawan, sehingga bermanfaat bagi efektivitas dan produktivitas Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya sebagai instansi pendidikan tinggi.