

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring meningkatnya standar kehidupan manusia di era globalisasi, kebutuhan akan pendidikan tinggi juga mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini disebabkan karena kewajiban untuk menempuh pendidikan formal dasar dan menengah (UUD 1945 Pasal 31) dirasa kurang cukup untuk dijadikan sebagai *bargaining position* atau nilai jual individu dalam bersaing di dunia kerja. Perusahaan-perusahaan cenderung untuk mempekerjakan para lulusan pendidikan tinggi karena memiliki kemampuan yang mumpuni di bidang tertentu dan pola pikir yang lebih sistematis. Selain itu pekerjaan yang didapat dengan bekal menempuh pendidikan tinggi cenderung lebih baik dan luas dibanding pekerjaan yang diberikan kepada lulusan pendidikan dasar dan menengah. Maka dari itu kehadiran perguruan tinggi semakin diperlukan saat ini.

Sesuai dengan amanat dalam pembukaan UUD 1945 yang menyebutkan salah satu peran pemerintah adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, penyelenggaraan pendidikan tinggi bagi publik termasuk dalam agenda ini. Perguruan tinggi sebagai tempat pelaksanaan pendidikan tinggi merupakan suatu lembaga yang didalamnya terdapat proses transformasi ilmu pendidikan dan kecakapan profesional ditujukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan rakyat dan mempertahankan serta mengembangkan ilmu pengetahuan. Untuk mewujudkan tujuan ini dibutuhkan koordinasi dari banyak pihak dan sumber daya yang memadai.

Sekolah jenjang menengah akhir (SMA, MA dan SMK) menghasilkan rata-rata sekitar 3,7 juta orang lulusan setiap tahunnya (CNN Indonesia, 2020). Di lain sisi, perguruan tinggi negeri (PTN) yang berjumlah 399 institusi tersebar diseluruh daerah di Indonesia (Kementerian Riset Teknologi Dan Pendidikan Tinggi, 2020) belum mampu menampung sebagian besar

lulusan SMA/SMK tersebut. Maka dari itu diperlukan peningkatan jumlah dan kapasitas dari perguruan tinggi yang ada di Indonesia. Peningkatan ini jelas membutuhkan berbagai sumber daya dan biaya yang besar bagi pemerintah. Maka dari itu pihak privat/non-pemerintah ikut berperan dalam upaya penyediaan pendidikan tinggi bagi masyarakat.

Hadirnya perguruan tinggi swasta (PTS) yang didirikan oleh berbagai pihak privat (perusahaan, organisasi, yayasan) memberikan kesempatan yang lebih tinggi bagi rakyat Indonesia untuk dapat mengakses pendidikan tinggi. Standar masuk yang lebih mudah menjadi alternatif yang banyak dipilih oleh sebagian orang dibandingkan dengan PTN. Sehingga, secara bersamaan hadirnya PTS juga membantu pemerintah dalam mewujudkan cita-cita negara untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Beberapa PTS bahkan mampu bersaing dengan PTN yang ada di Indonesia dalam hal kualitas pendidikan dan kuantitas mahasiswa.

Bertambahnya jumlah PTS yang ada di Indonesia kemudian mendorong pemerintah untuk meningkatkan kapasitas penerimaan mahasiswa dari PTN-PTN besar yang telah ada dengan mendirikan cabang di daerah-daerah sekitarnya. Pendirian cabang PTN-PTN tersebut pada gilirannya berdampak terhadap PTS-PTS yang ada di daerah. Hal ini dipicu oleh berkurangnya jumlah calon mahasiswa potensial karena kesempatan untuk masuk ke PTN lebih besar dari sebelumnya. Maka dari itu suatu PTS perlu bekerja lebih keras dalam meningkatkan kualitas institusi agar mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.

Peningkatan kualitas suatu institusi dapat dilakukan dengan memperhatikan kinerjanya. Kinerja institusi menunjukkan tingkat efektivitas suatu institusi dalam mencapai tujuannya. Artinya, semakin baik kinerja suatu institusi maka akan menunjukkan institusi tersebut sebagai lembaga yang berkualitas. Sehingga, perlu diadakan pengelolaan terhadap sumber daya manusia agar mencapai kinerja yang ideal. Dengan demikian kinerja suatu institusi dapat diasosiasikan dengan kinerja pegawai di institusi tersebut, karena manusia sebagai objeknya

merupakan sumber daya yang paling fleksibel dan berperan dalam mempengaruhi sumber daya lainnya terkait pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Gary Dessler (2000) kinerja pegawai adalah prestasi kerja yang diperoleh dengan membandingkan hasil kerja dengan standar ideal pekerjaan tersebut. John B. Miner (1988) berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu pembandingan atas bagaimana individu itu bekerja dengan beban tugas yang harus diselesaikan. Sementara itu menurut Colquitt *et al.* (2015:8) kinerja pegawai merupakan nilai dari hasil kerja individu yang selaras dengan tujuan organisasi dan dipengaruhi oleh perilaku-perilaku organisasi yang diterimanya. Perilaku-perilaku tersebut dapat berasal dari mekanisme organisasi, mekanisme kelompok dalam organisasi, dan/atau karakteristik individu, kemudian dikenai mekanisme individu yang diterima selama berada di organisasi tersebut.

Pengukuran terhadap kinerja pegawai dilakukan untuk menentukan nilai efektivitas pegawai terhadap pekerjaannya. Mondy & Noe (2005) dalam Azhad *et al.* (2015:90) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan tinjauan formal serta evaluasi terhadap kinerja individu atau tugas kelompok. Kegunaan dari penilaian kinerja yaitu untuk merencanakan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta untuk melihat potensi tenaga kerja yang dimiliki pegawai.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada di dalam lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku menyeluruh yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu (Utaminingsih, 2014:99). Bass (1990) dalam Syafii *et al.* (2015:1143) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ialah suatu model interaksi dalam organisasi yang menata ulang situasi, persepsi, dan ekspektasi dari para anggotanya. Sementara itu menurut Hutauruk (2015:16), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang menjadi standar operasi seseorang dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Gaya kepemimpinan

adalah faktor penentu arah bagi pegawainya dalam bekerja. Artinya, jika seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan karakteristik para pegawainya, maka kinerja pegawai yang dihasilkan akan baik juga. Berdasarkan penelitian dari Syafii *et al.* (2015), Tobing (2011), Zehir *et al.* (2011), dan Hutauruk (2015) disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi menurut Stephen Robbins (2002:280) adalah seperangkat ketentuan dalam suatu organisasi yang bersifat deskriptif dan bernilai positif. Greenberg dan Baron (2000) menyatakan budaya organisasi sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang mengandung tatanan sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma, dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Hal ini senada dengan Edy Sutrisno (2011:2) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang telah berlaku lama di lingkungan organisasi, disepakati dan diterapkan oleh para anggotanya sehingga berperan sebagai pedoman perilaku dan pencarian solusi atas permasalahan yang dihadapi organisasi tersebut. Suatu perusahaan dengan budaya organisasi yang positif dan selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan maka akan menciptakan pemikiran dasar para pegawainya untuk melakukan pekerjaan sebagaimana mestinya sehingga pada gilirannya akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik, sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian Mansur (2009), Sunarta dan Wuradji (2013), Mashudi (2014), Syafii *et al.* (2015), Tobing (2011), Zehir *et al.* (2011), serta Suryani dan Budiono (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja adalah seperangkat dorongan energi yang berasal baik itu dari dalam diri maupun lingkungan karyawan, menginisiasi usaha, dan menentukan arah, intensitas, dan kegigihan dalam bekerja (Colquitt *et al.*, 2015:168). Robbins (2002:55) menggambarkan motivasi sebagai upaya/dorongan yang dilakukan seseorang agar dapat keluar dari suatu

tekanan. Sementara itu G.R. Terry dalam Hasibuan (2000) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Ketika para pegawai memiliki motivasi yang menggerakkannya untuk bekerja maka mereka akan cenderung untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang baik. Penelitian sebelumnya dari Mansur (2009), Syafii *et al.* (2015), Tobing (2011), Zamilah (2018), Sunarta dan Wuradji (2013), Hutauruk (2015), serta Markonah dan Sunarto (2014) sepakat bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja kerja.

Pada perguruan tinggi, kinerja institusi dapat diasosiasikan dengan kinerja dosen. Dosen merupakan sumber daya manusia yang memiliki peranan fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi. Dosen berinteraksi secara langsung dengan mahasiswa sehingga performa mahasiswa dalam suatu perguruan tinggi sangat ditentukan oleh performa dosennya. Maka dari itu salah satu tujuan perguruan tinggi yang dicantumkan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 1 (menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian kepada masyarakat) secara bersamaan telah menjadi kewajiban utama bagi dosen. Hal ini kemudian ditegaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN & RB) Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya Pasal 1 yang menyatakan bahwa tugas utama dosen adalah “mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat”. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dosen dapat diukur dengan melihat pencapaian dari implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam lingkungan kerjanya.

Implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk dosen telah diatur dan direfleksikan dalam Jabatan Fungsional Dosen (jafung) atau jabatan akademik dosen. Jabatan Fungsional Dosen adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak

seseorang dosen dalam suatu satuan pendidikan tinggi yang dalam pelaksanaannya didasarkan pada keahlian tertentu serta bersifat mandiri (Permen PAN & RB No. 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya Pasal 1). Jabatan Fungsional Dosen juga merupakan jenjang karir kepangkatan bagi dosen, baik itu PNS maupun swasta. Ada empat jenjang dalam jabatan fungsional dosen, secara berurutan dari bawah yaitu Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar. Untuk dapat menduduki jabatan ini seorang dosen harus memenuhi angka kredit yang telah ditentukan oleh Dirjen Dikti dan dinilai oleh Tim Penilai jabatan akademik Dosen. Angka kredit adalah akumulasi nilai butir-butir kegiatan Tri Dharma Pendidikan Tinggi (pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat). Artinya, dosen yang memiliki jabatan fungsional tinggi menunjukkan kinerja yang baik juga karena tugas pokok jabatan fungsional dosen yaitu melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Universitas Muhammadiyah (UM) Jember adalah bagian dari badan amal sosial dibawah naungan Persyarikatan Muhammadiyah serta merupakan satu dari lima universitas Muhammadiyah besar yang ada di Jawa Timur. UM Jember yang didirikan pada 11 Maret 1981 tersebut telah ikut berpartisipasi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa khususnya yang berdomisili di Jember dan sekitarnya hingga saat ini. Saat ini UM Jember memiliki 8 fakultas di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang terdiri dari 18 program Sarjana (S1) dan 2 program studi Diploma (D-III), 1 program Pascasarjana (S2), 1 fakultas di bawah Kementerian Agama dengan 1 program studi (Pendidikan Agama Islam), serta 1 akademi yaitu Akademi Pariwisata dengan program studi D3 Perhotelan. Hadir diantara beberapa PTN dan PTS lainnya yang ada di Jember, UM Jember harus selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas institusinya dengan memperhatikan kinerja pegawainya, terutama dosen agar mampu bersaing menjadi perguruan tinggi pilihan masyarakat. Berikut adalah data keadaan jabatan fungsional dosen UM Jember pada tahun 2020.

Tabel 1.1. Rekap Jabatan Fungsional Dosen Universitas Muhammadiyah Jember per Oktober 2020

Pendidikan	Jabatan Akademik					Total
	Guru Besar	Lektor Kepala	Lektor	Asisten Ahli	Tenaga Pengajar	
S3/Sp-2	0	6	15	9	3	33
S2/Sp-1	0	8	40	123	89	260
Profesi	0	0	0	0	0	0
Jumlah	0	14	55	132	92	293
%	0	5	19	45	31	100

Sumber: Biro Kepegawaian Universitas Muhammadiyah Jember

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 di atas dapat diamati bahwa jabatan fungsional akademik tertinggi yang dimiliki para dosen UM Jember adalah Lektor Kepala, dengan rasio yang hanya sebesar lima persen (5%) dari seluruh jumlah dosen. Sementara itu hampir separuh jumlah dosen di UM Jember masih berstatus sebagai Asisten Ahli (45%) dan masih banyak yang berstatus sebagai Tenaga Pengajar (31%). Salah satu hal yang dapat diamati dengan seksama yaitu tingginya persentase dosen yang berstatus sebagai Tenaga Pengajar (31%) menandakan bahwa masih banyak dosen yang tidak memiliki jabatan fungsional. Tenaga Pengajar adalah jenjang terendah dalam jabatan akademik dosen, dimana setiap dosen tetap baru di suatu perguruan tinggi akan menyanggah jabatan ini. Kenaikan jabatan fungsional pertama menjadi Asisten Ahli dapat dilakukan oleh dosen di tingkat Tenaga Pengajar yang telah memenuhi syarat: 1) sekurang-kurangnya telah melaksanakan kegiatan mengajar; 2) nilai prestasi kerja yang baik dalam periode satu tahun terakhir; 3) ijazah minimal magister (S2) dari perguruan tinggi yang terakreditasi; 4) melaksanakan minimal satu kegiatan pengabdian kepada masyarakat; 5) memiliki minimal satu karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal nasional sebagai penulis utama; 6) memiliki angka kredit minimal 10 (sepuluh) diluar ijazah; dan 7) memiliki integritas, etika & tata krama, serta tanggungjawab yang dibuktikan dengan rekomendasi dari pihak universitas (Alisjahbana, 2016). Ketujuh persyaratan tersebut pada dasarnya telah merujuk kepada tugas utama dosen yaitu melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Maka dapat disimpulkan bahwa masih banyak dosen UM Jember yang belum

memenuhi tugas utamanya. Kemudian, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen telah mensyaratkan bahwa dosen harus memiliki jabatan fungsional minimal yaitu Asisten Ahli, karena jabatan fungsional pada dasarnya digunakan sebagai penentu kewenangan untuk mengajar (Pramudyo 2010:2). Artinya, kinerja dosen UM Jember masih belum maksimal dan perlu diperbaiki.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keputusan dosen dalam memenuhi kewajibannya terhadap pengamalan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Ada faktor yang bersifat internal (dari dalam diri individual) dan faktor eksternal (lingkungan kerja). Faktor internal yang paling mempengaruhi kinerja dosen salah satunya adalah motivasi kerja (Pramudyo, 2010; Rifkhan, 2018; Rina dan Perdana, 2017). Motivasi kerja memiliki peran yang penting dalam menentukan kinerja dosen karena secara langsung mempengaruhi perilaku di tempat kerja. Namun faktor eksternal dari lingkungan kerja juga memiliki peran yang penting terhadap kinerja dosen karena peraturan dan norma yang ada diluar diri dosen tetap menentukan bagaimana suatu pekerjaan harus diikuti. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di lingkungan kerja adalah salah dua faktor eksternal yang memiliki pengaruh penting terhadap kinerja dosen (Pramudyo, 2010; Rifkhan, 2018; Rina dan Perdana, 2017).

Meskipun studi mengenai kinerja pegawai telah banyak diteliti namun penulis menemukan masih sedikit yang secara khusus membahas mengenai kinerja dosen di Universitas Muhammadiyah Jember. Selain itu, penelitian ilmiah berbasiskan metode analisis SEM-PLS dengan bantuan aplikasi WarpPLS 5.0 juga masih sedikit digunakan. Sehingga, penulis melihat adanya celah yang dapat dikembangkan dari dua aspek diatas. Mengingat pentingnya masalah kinerja ini bagi suatu organisasi, kemudian berdasarkan fenomena kinerja pegawai yang ada pada dosen UM Jember di atas, teori-teori perilaku organisasi dan beberapa penelitian terdahulu yang relevan maka penulis tertarik untuk menelitinya kedalam sebuah karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap

Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Jember)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah pada pembahasan sebelumnya diatas, penelitian ini merupakan pengembangan atas penelitian-penelitian terdahulu, bertujuan untuk menguji beberapa variabel yang telah diujikan di tempat yang berbeda dengan kombinasi dan studi kasus yang berbeda menggunakan beberapa pendekatan manajemen. Dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah dari fenomena yang terjadi di UM Jember yaitu kinerja para dosen dalam menjalankan tugas utama Tri Dharma Perguruan Tinggi kurang maksimal dan perlu diperbaiki. Selanjutnya masalah penelitian yang dirumuskan adalah: **“Bagaimana upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Dosen Universitas Muhammadiyah Jember?”**

Berangkat dari fenomena tersebut maka peneliti berusaha mengidentifikasi beberapa variabel yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja). Rumusan masalah tersebut kemudian diidentifikasi dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian yang memuat variabel-variabel yang hendak diuji. Penulis ingin menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di UM Jember dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pertanyaan-pertanyaan penelitian tersebut masing-masing dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen UM Jember?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen UM Jember?

3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada dosen UM Jember?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dosen UM Jember?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dosen UM Jember?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dosen UM Jember?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dosen UM Jember?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dosen UM Jember.
2. Menguji signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dosen UM Jember.
3. Menguji signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada dosen UM Jember.
4. Menguji signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dosen UM Jember.
5. Menguji signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dosen UM Jember.
6. Menguji signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dosen UM Jember.

7. Menguji signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dosen UM Jember.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang relevan bagi semua pihak yang memiliki kepentingan di dalam lingkungan kerja Universitas Muhammadiyah Jember terutama para pengambil kebijakan agar dapat menjadi referensi dalam mengupayakan peningkatan kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan acuan serta memberikan sumbangan pemikiran untuk mengembangkan penelitian selanjutnya.

