

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Dessler & Diana, 2016). Manajemen sumber daya manusia memainkan peranan yang menentukan dalam kehidupan sebuah organisasi, yaitu seberapa baik kinerja organisasi itu, seberapa baik strategi organisasi dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai (Kasmir & Jakfar, 2017).

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai (Sinambela, 2015).

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pemanfaatan sumber daya yang tersedia dalam menjalankan aktivitas untuk menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya dengan menggunakan kebijakan-kebijakan, praktik-praktik serta sistem agar dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

##### **2.1.1.1. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses yang paling sentral dalam organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi sumber daya manusia. Adapun beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2012):

**a. Pengadaan Sumber Daya Manusia**

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia.

**b. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development/HRD*) ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain; pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Setelah mengikuti tahap seleksi, para karyawan baru yang diterima akan mengikuti pelatihan untuk menyetarakan pengetahuan antara teori dan praktek ke pekerjaan mereka. Kegiatan ini sangat berguna bagi karyawan baru untuk meningkatkan pemahaman tentang tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab pada pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia juga penting bagi karyawan lama untuk mendapatkan kenaikan pekerjaan atau pada tingkat yang sama.

**c. Pemberian Kompensasi**

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya.

**d. Pengintegrasian**

Setelah aktivitas-aktivitas pengadaan, pengembangan, dan pemberian kompensasi sumber daya manusia dilakukan, maka muncul masalah baru yang sangat penting diperhatikan yaitu pengintegrasian. Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan.

## **2.1.2. Kinerja Dosen**

### **2.1.2.1. Pengertian Kinerja Dosen**

Kinerja dosen mempunyai hubungan erat dengan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi, sehubungan dengan hal itu maka untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja merupakan hal yang penting. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung, kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, dan memberikan kontribusi pada hasil kerjanya.

Kinerja dosen adalah tingkat keberhasilan seorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Musriadi, 2018). Kinerja dosen merupakan kemampuan seorang dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Kinerja dosen dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkannya dari prestasi belajar peserta didik (Supardi, 2014) Kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai dosen dalam melaksanakan tugas-tugas yang diemban kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dalam bekerja (Wahab HS & Umiarso, 2014).

Berdasarkan pengertian tentang kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja dosen adalah hasil yang dicapai seorang dosen dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu, terutama pemimpin universitas yang bersangkutan. Berkaitan dengan kinerja dosen dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan dosen. Dosen dituntut untuk dapat menyelenggarakan kegiatan pembelajaran dengan sebaik-baiknya.

### **2.1.2.2. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen**

Dosen merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan dosen dalam melaksanakan

tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja dosen. Beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Dosen antara lain (Musriadi, 2018):

**a. Kepribadian dan Dedikasi**

Setiap dosen memiliki pribadi masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Ciri-ciri inilah yang membedakan seorang dosen dari dosen lainnya. Kepribadian sebenarnya adalah suatu masalah abstrak, yang hanya dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan. Kepribadian dosen merupakan faktor terpenting dalam menjalankan kerjanya, karena hal inilah yang menentukan baik tidaknya ia dalam mendidik para anak didiknya agar menjadi para generasi penerus bangsa yang bermanfaat bagi negara ini. Semakin baik kepribadian dosen maka semakin tinggi dedikasinya terhadap pelaksanaan tugas dan kewajibannya dalam mengembangkan mutu pendidikan yang baik dan sesuai harapan. Sedangkan dedikasi adalah memberikan yang terbaik dari apa yang kita miliki dalam proses meraih sebuah tujuan tertentu. Seorang karyawan yang memiliki dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya akan mengerahkan semua kemampuan untuk menjadikan hasil kerjanya yang terbaik, terlepas dari apakah atasannya melihat atau tidak, terlepas dari apakah ada yang mengikuti atau tidak.

**b. Pengembangan Profesi**

Pengembangan profesi dosen merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi dosen. Pengembangan profesionalisme dosen menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya.

**c. Kemampuan Mengajar**

Seorang dosen hendaknya memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dalam kegiatan mengajar. Mengajar adalah menanamkan pengetahuan kepeserta didik, dengan tujuan agar pengetahuan tersebut dikuasai dengan sebaik-baiknya oleh peserta didik. Kemampuan yang harus dimiliki seorang dosen di antaranya adalah kemampuan dalam perencanaan pengajaran, kemampuan penguasaan materi yang utuh dan berwawasan serta mempunyai bahan pengayaan terutama pada bidang-bidang yang menjadi tugasnya,



kemampuan menyajikan materi dan menganalisis materi yang diajarkan serta menghubungkannya dengan konteks pola pikir dan cara hidup, kemampuan berkomunikasi dengan siswa dan kemampuan mengevaluasi proses serta hasil yang sedang dan sudah dilaksanakan serta kemampuan merevisi program pengajaran untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal. Dengan kemampuan yang dimilikinya, seorang dosen diharapkan dapat memberikan kreasi dan inovasi baru dalam bidang pendidikan.

**d. Antar Hubungan dan Komunikasi**

Pentingnya komunikasi bagi organisasi tidak dapat dipungkiri, adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya. Hubungan dan komunikasi yang baik membawa konsekuensi terjalannya interaksi seluruh komponen yang ada dalam sistem sekolah. Kegiatan pembelajaran yang dilakukan dosen akan berhasil jika ada hubungan dan komunikasi yang baik dengan siswa sebagai komponen yang diajar. Untuk itu semakin baik pembinaan hubungan dan komunikasi dibina maka respon yang muncul semakin baik pula yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

**e. Hubungan dengan Masyarakat**

Sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari sekolah sebab keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih, dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan itu. Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama untuk masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah. Hubungan sekolah dengan masyarakat ini sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personalia sekolah dengan masyarakat. Untuk peningkatan mutu pendidikan perlu adanya kerja sama antara rektor dan dosen dalam hal kinerja dosen dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM). Metode

pembelajaran yang digunakan oleh Dosen harus sesuai dengan materi yang diajarkan serta kondisi Mahasiswa/i yang ada di sekolah tersebut. Kemudian ditunjang dengan sarana dan prasarana yang memadai, misalnya buku-buku dan alat peraga. Disisi lain perlunya kerja sama yang baik antara pihak sekolah dan masyarakat/wali mahasiswa/i dalam peningkatan prestasi mahasiswa/i. Jika ada masalah yang timbul yang berkenaan dengan Mahasiswa, misalnya penurunan hasil belajar mahasiswa, perlu adanya pemecahan masalah bersama antara pihak Kampus dan masyarakat/wali mahasiswa/i. Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya berkaitan dengan kerja sama antara kampus dan masyarakat, tetapi kerja sama harus dilakukan antara kampus dengan pemerintah terkait. Pemerintah harus membuat kurikulum yang dapat mencakup seluruh aspek pendidikan yang ada di Indonesia, karena kondisi pendidikan di kota, luar kota tidak sama. Kerjasama antara sekolah dan pemerintah dalam peningkatan mutu pendidikan harus ditunjang dengan sarana dan prasarana yang baik pula. Peran masyarakat dalam hal ini adalah menjadi pengawas serta mendukung program-program kampus dan pemerintah dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

#### **f. Kedisiplinan**

Disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang telah ada dengan rasa senang.

Kedisiplinan yang baik ditunjukan dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan memperlancar pekerjaan dosen dan memberikan perubahan dalam kinerja dosen ke arah yang lebih baik dan dapat dipertanggung jawabkan.

Kondisi ini bukan saja berpengaruh pada pribadi dosen itu sendiri dan tugasnya tetapi akan berimbas pada komponen lain sebagai suatu cerminan dan acuan dalam menjalankan tugas dengan baik dan menghasilkan hasil yang memuaskan.

#### **g. Tingkat Kesejahteraan**

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja dosen didalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kerjanya.

#### **h. Iklim Kerja**

Iklim kerja adalah hubungan timbal balik antara faktor-faktor pribadi, sosial, dan budaya yang mempengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan Kampus yang tercermin dari suasana hubungan kerja sama yang harmonis dan kondusif antara rektor dengan dosen, antara dosen dengan dosen yang lain, antara dosen dengan pegawai Kampus dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan dengan peserta didik sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran tercapai. Terbentuknya iklim yang kondusif pada tempat kerja dapat menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja sebab kenyamanan dalam bekerja membuat dosen berpikir dengan tenang dan terkonsentrasi hanya pada tugas yang sedang dilaksanakan.

### 2.1.2.3. Dimensi Kinerja Dosen

Kinerja dosen merupakan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaannya yaitu kualitas belajar dan pembelajaran kepada peserta didik. Kualitas perilaku belajar merupakan serangkaian perilaku yang dicerminkan dalam kegiatan dosen mengajar. Dosen yang memiliki kinerja yang baik atau dosen yang profesional memiliki dimensi antara lain (Manery et al., 2018):

- a. Kualitas pekerjaan (*quality of work*). Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas
- b. Keuletan dan ketahanan kerja (*tenacity and endurance work*). Tingkatan di mana karyawan mampu bekerja dengan baik dan memiliki daya tahan yang baik dalam bekerja
- c. Disiplin dan kehadiran (*discipline and attendance*). Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan tempat ia bekerja dan hadir tepat waktu
- d. Kerja sama antar rekan kerja (*cooperation among colleagues*). Tingkatan di mana karyawan mampu bekerja sama dengan baik dengan karyawan lain atau rekan kerja yang ada di lingkungan kerjanya
- e. Perhatian untuk keamanan (*concern for safety*). Tingkatan di mana karyawan memperhatikan keamanannya dalam bekerja di lingkungan kerjanya

- f. Tanggung jawab atas hasil karyanya (*responsibility for the results of his work*). Tanggung Jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagian akibat dari kepemilikan wewenang tersebut
- g. Inisiatif/kreativitas yang dimiliki (*initiative/creativity possessed*). Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam bentuk ide untuk sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi

#### 2.1.2.4. Indikator Kinerja Dosen

Dalam mengkaji tingkat kinerja dosen pada suatu lembaga pendidikan dapat dilihat dari unsur-unsur penting dalam proses penilaian kinerja dosen. Adapun indikator kinerja dosen adalah sebagai berikut (Wau, 2018):

- a. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

- b. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat resiko atas keputusan yang diambilnya.

- c. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seseorang untuk menaati segala ketetapan, peraturan yang berlaku, dan menaati perintah yang diberikan oleh atasan yang berwenang.

- d. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- e. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.



### 2.1.3. Gaya Kepemimpinan

#### 2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan dalam dunia pendidikan menjadi penting dalam kepemimpinan Pimpinan dalam membina dan membimbing dosen untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar terutama kegiatan merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Gaya kepemimpinan Pimpinan dapat menentukan intensitas dan kualitas kinerja dosen dalam melaksanakan tugasnya, karena bagaimanapun seorang atasan dalam sebuah organisasi memegang peranan penting dalam menentukan arah kerja bawahannya. Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin bawahannya, Pemimpin memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang dapat mempengaruhi kinerja para dosen. Perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku tersebut bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan para ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitasnya dalam (Wijayanti et al., 2018). Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu (Edison et al., 2017).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara dan tingkah laku seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi karyawan untuk menjalankan kewajiban menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal sesuai dengan perintah guna mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif merupakan hal yang paling utama yang harus dipahami oleh seorang pemimpin. Karena dengan memahami gaya kepemimpinan, seorang pemimpin akan lebih mudah mengenal dirinya sendiri serta dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan potensial yang ada di dalam dirinya dan dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya.

### 2.1.3.2. Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang pada umumnya digunakan oleh pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan tersebut antara lain (Hasibuan, 2012).

#### a. Kepemimpinan Personal

Gaya kepemimpinan ini dilakukan oleh pemimpin dengan mengadakan hubungan langsung dengan pegawainya sehingga timbul hubungan pribadi yang erat dan harmonis.

#### b. Kepemimpinan Non-Personal

Gaya kepemimpinan ini tidak mengadakan hubungan langsung dengan pegawai sehingga antara pemimpin dan pegawai tidak timbul kontak pribadi yang erat. Hubungan antara pemimpin dengan pegawai dilakukan melalui instruksi-instruksi tertulis dan pemberian perintah secara langsung.

#### c. Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini memperlakukan pegawai dengan sewenang-wenang karena menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa dalam organisasi. Pegawai digerakkan dengan jalan dipaksa sehingga pegawai dalam melakukan pekerjaannya bukan karena kesadaran untuk melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

#### d. Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini tampak dari cara pemimpin untuk selalu mengadakan musyawarah dengan pegawainya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang ada di dalam organisasi, sehingga pegawai merasa dihargai berbagai pikiran serta pendapatnya, dan mempunyai pengalaman yang baik dalam menghadapi berbagai persoalan rumit yang dihadapi dalam organisasi. Dengan demikian pegawai mampu bekerja dengan baik bukan karena paksaan, melainkan karena kesadaran dan tanggung jawab

#### e. Kepemimpinan Permisif

Pemimpin permisif adalah pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat dan tidak konsisten. Sikapnya cenderung sering berubah dan cenderung sering melakukan pembiaran. Pemimpin seperti ini cenderung tidak mampu

memberikan arahan yang baik sehingga pegawai tidak memiliki pijakan yang kuat.

### 2.1.3.3. Gaya Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional (*the situational leadership theory*) adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Situational Leader* dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager* yang kemudian menulis pula buku manajemen perilaku organisasi. Definisi kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan situasi yang berfokus kepada pengikut. Pemahaman mendasar dari teori kepemimpinan situasional berasumsi tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat. Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara menyeluruh. Pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan dalam situasi yang unik (Purwanggono, 2020). Agar efektif seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep dasar, yaitu: tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan. Tingkat kesiapan (kematangan) individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Dalam teori pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin mengetahui keadaan, kemampuan ataupun sifat dari anak buah yang dipimpinnya. Kemudian pemimpin dapat menentukan perintah atau sikap terhadap anak buah sesuai dengan keadaan ataupun kemampuan anak buahnya. Adapun gaya yang tepat diterapkan dalam keempat tingkat kematangan bawahan adalah sebagai berikut (Purwanggono, 2020):

- a. Instruksi, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahannya dan rendah dukungannya, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, kapan, dan di mana melaksanakan tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan

masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

- b. Konsultasi, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- c. Partisipasi, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, peran pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.
- d. Delegasi, yaitu perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan penunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

#### **2.1.3.4. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Untuk melihat gaya kepemimpinan, seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut (Hasibuan, 2012):

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan



Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan perhitungan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan), tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung dan memikul segala sesuatunya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## 2.1.4. Motivasi

### 2.1.4.1. Pengertian Motivasi

Tidak ada suatu organisasi yang dapat berhasil dengan baik tanpa adanya komitmen yang tinggi dari para anggotanya. Karena alasan itu, para pimpinan selalu berusaha untuk merumuskan teori tentang motivasi yang diyakini dapat membangun komitmen dalam suatu organisasinya. Pemikiran tentang motivasi telah berkembang mulai dari pendekatan awal yang mencari suatu model untuk memotivasi individu sampai ke pendekatan yang lebih kontemporer yang menyadari bahwa motivasi tumbuh dari pengaruh timbal balik antara faktor individu dan faktor lingkungan. Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan adanya dorongan-dorongan yang muncul dari dalam diri seorang individu, yang akhirnya menggerakkan perilaku individu yang bersangkutan. Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan dan semangat kerja (work satisfaction) bawahan yang akhirnya bermuara kepada peningkatan produktivitas individu dan tentunya juga berbasis kepada peningkatan produktivitas organisasi (Purwanggono, 2020). Motivasi dapat didefinisikan sebagai perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Dalam melakukan suatu pekerjaan, seseorang tak hanya dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik seperti dalam pemenuhan uang semata, namun motivasi intrinsik juga tak dapat terabaikan (Lubis, 2020).

Berdasarkan pengertian-pengertian motivasi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkan. Keinginan yang menggerakkan atau mendorong seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi menjadi faktor penting dalam mendorong seseorang untuk menggerakkan, mengarahkan dan membangkitkan segala potensi yang dimiliki, dan meningkatkan semangat dalam mencapai tujuan tertentu.

### 2.1.4.2. Teori–Teori Motivasi

Teori-teori tentang motivasi sangat banyak dan tersebar dalam berbagai bidang studi, misalnya dalam psikologi, manajemen, sosial, dan sebagainya. Berikut dikemukakan beberapa teori tentang motivasi (E. Mulyasa & Mukhlis, 2007):

#### a. Teori Maslow

Maslow merupakan tokoh yang mencetuskan teori hierarki kebutuhan. Menurut Maslow hierarki kebutuhan sesungguhnya dapat digunakan untuk mendeteksi motivasi manusia. Ada dua asumsi yang merupakan dasar dari teorinya, yakni kebutuhan seseorang tergantung pada apa yang telah dipunyainya, dan kebutuhan merupakan hierarki dilihat dari pentingnya. Menurut Maslow ada semacam hierarki yang mengatur dengan sendirinya, kebutuhan-kebutuhan manusia. Maslow membagi kebutuhan manusia ke dalam lima kategori kebutuhan sebagai berikut:

##### 1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah disebut pula kebutuhan paling dasar

##### 2) Kebutuhan Rasa aman

Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup

##### 3) Kebutuhan Untuk Merasa Memiliki

Kebutuhan rasa untuk dimiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dikelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai

##### 4) Kebutuhan Untuk Harga Diri

Kebutuhan untuk harga diri yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain

##### 5) Kebutuhan Untuk Mengaktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

#### b. Teori Dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh Fedrick Herzberg yang pada hakekatnya sama dengan teori yang dikembangkan oleh Maslow. Menurut Herzberg ada dua faktor penting yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang yakni; faktor hygiene (lingkungan) dan faktor motivator (pekerjaan itu sendiri). Faktor hygiene sebenarnya bersifat preventif dan memperhatikan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor ini hampir sama dengan kebutuhan-kebutuhan terendah dari hierarki Maslow. Faktor lingkungan bersifat preventif terhadap ketidakpuasan. Faktor motivator yang dikemukakan oleh Herzberg hampir sama dengan kebutuhan tertinggi dari hierarki Maslow.

c. Teori Alderfer

Teori ini dikembangkan oleh Alderfer yang sesungguhnya merupakan perluasan lebih lanjut dari Teori Maslow dan Teori Herzberg. Alderfer membedakan tiga kelompok kebutuhan yaitu:

- 1) Kebutuhan akan keberadaan
- 2) Kebutuhan berhubungan
- 3) Kebutuhan untuk bertumbuh

Kebutuhan keberadaan hampir sama dengan kebutuhan fisik dari Maslow dan faktor lingkungan dalam teori Herzberg. Kebutuhan berhubungan dengan kebutuhan sosial dari Maslow dan kebutuhan motivator dari Herzberg. Menurut Alderfer kebutuhan-kebutuhan tingkat bawah tidak harus dipenuhi terlebih dahulu baru kemudian kebutuhan tingkat atas. Dalam hal ini, ia mengemukakan bahwa dapat saja kebutuhan tingkat atas timbul terlebih dahulu tanpa harus dipenuhi kebutuhan tingkat bawah.

d. Teori Prestasi McClland

Teori yang dikemukakan oleh McClland terpusatkan pada satu kebutuhan yakni kebutuhan berprestasi. McClland mengatakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. McClland mengatakan ada tiga kebutuhan manusia yakni:

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi
- 2) Kebutuhan untuk berafilias
- 3) Kebutuhan kekuasaan



Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seorang pekerja atau produktivitas kerja.

e. Teori X dan Teori Y

Teori ini dikembangkan oleh McGregor yang terkenal dengan teori X dan teori Y. Menurut McGregor ciri-ciri organisasi tradisional pada dasarnya bertolak dari asumsi mengenai sifat dan motivasi manusia. Menurut McGregor teori X itu menganggap sebahagian besar manusia lebih suka diperintah serta tidak tertarik akan rasa tanggung jawab, dan masih bersifat anak-anak. Orang-orang yang tergolong dalam teori X, pada hakikatnya tidak menyukai bekerja, berkemampuan kecil untuk mengatasi masalah-masalah organisasi, hanya membutuhkan motivasi fisiologis saja, oleh karena itu perlu diawasi secara ketat. Diakui teori X ada kelemahannya, maka McGregor memberikan alternatif yaitu teori Y. Teori Y adalah sebaliknya manusia itu suka bekerja, dapat mengontrol dirinya sendiri, mempunyai kemampuan untuk berkreaitivitas. Oleh karena itu orang-orang semacam ini tidak perlu diawasi secara ketat.

#### 2.1.4.3. Tujuan Motivasi

Motivasi merupakan faktor pendorong tingkah laku pegawai/dosen. Pembentukan tingkah laku tersebut tentu memiliki maksud dan tujuan. Tujuan pembentukan motivasi antara lain sebagai berikut (Farida & Hartono, 2015):

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### 2.1.4.4. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan (Widyaningrum, 2019):

##### a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi terhadap seseorang antara lain:

##### 1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk; memperoleh kompensasi yang layak, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai serta kondisi kerja yang aman dan nyaman.

##### 2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan, contoh: keinginan untuk memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.

##### 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orangtua, untuk memperoleh status sosial yang tinggi orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun harus bekerja keras.

##### 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal; adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana dan perusahaan tempat kerja dihargai oleh masyarakat.

##### 5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Apalagi keinginan berkuasa atau menjadi pimpinan dalam arti positif, yaitu keinginan untuk menjadi kepala.

##### b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

##### 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya

3) Supervise yang baik

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Mereka bekerja bukan hanya hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua, cukup dalam satu perusahaan saja.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja, dengan menduduki jabatan orang merasa dirinya akan dipercaya dan diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar dalam melakukan hal itu, jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang fleksibel

Peraturan bersifat melindungi dan memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada karyawan.

#### 2.1.4.5. Sumber Motivasi

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu (Sule & Priansa, 2018):

a. Motivasi Instrinsik

Motivasi instrinsik muncul karena motif yang timbul dari dalam diri pegawai. Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor individual yang mempengaruhi pegawai melakukan sesuatu adalah:

1) Minat

Pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan jika kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

## 2) Sikap Positif

Pegawai yang mempunyai sifat positif terhadap suatu pekerjaan akan rela untuk ikut dan terlibat dalam kegiatan tersebut, serta akan berupaya seoptimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

## b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi Ekstrinsik muncul karena adanya rangsangan dari luar. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik pegawai dalam organisasi di antaranya berkenaan dengan:

### 1) Motivator

Motivator berkaitan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri, serta pekerjaannya itu sendiri.

### 2) Kesehatan Kerja

Kesehatan kerja merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervise teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang mendukung, serta keselamatan kerja.

## 2.1.4.6. Indikator Motivasi

Terdapat beberapa indikator motivasi yaitu prestasi kerja, penghargaan, pengakuan, dan keberhasilan dalam bekerja, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut (Mangkunegara, 2016):

### a. Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

### b. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian, dan sebagainya.



c. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan yang memang memiliki keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

d. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya.

### 2.1.5. Disiplin Kerja

#### 2.1.5.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan perilaku patuh dan taat dalam melaksanakan peraturan kerja yang berupa lisan maupun tulisan dari kelompok maupun organisasi. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Masalah kedisiplinan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam segala kegiatan yang dilakukan oleh manusia, terutama dalam usaha meningkatkan perbaikan pekerjaan dan mutu dari hasil pekerjaan. Dalam usahanya untuk melaksanakan disiplin dengan baik, yang harus dimiliki oleh para pekerja adalah kesadaran akan arti pentingnya aturan-aturan.

Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan (Alhusaini et al., 2020). Disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya (Hasibuan, 2012).

Dalam penjelasan di atas dapat dilihat bahwa disiplin adalah sikap taat seseorang dalam mengikuti peraturan dan ketentuan yang ada. Sikap disiplin muncul dalam diri bawahan untuk mengikuti dan taat atas norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan, dan bila peraturan atau ketentuan yang ada di dalam perusahaan diabaikan atau dilanggar maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk atau sebaliknya.

#### **2.1.5.2. Bentuk – Bentuk Disiplin Kerja**

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu (Veithzal, 2014):

- a. Disiplin retributif. Bentuk disiplin ini, merupakan penegakan disiplin yang berusaha untuk menghukum orang yang melakukan kesalahan. Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proporsional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu, akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tepat di mana tujuan akhir dari bentuk disiplin ini adalah untuk menghukum si pelanggar.
- b. Disiplin korektif. Bentuk disiplin ini merupakan proses penegakan kedisiplinan untuk berusaha membantu para dosen mengoreksi perilakunya yang tidak tepat. Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang harus dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya. Adapun tujuan akhir dari bentuk disiplin ini yaitu untuk membantu dosen mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.
- c. Perspekti hak-hak. Bentuk disiplin ini berusaha untuk melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner berlangsung. Menurut bentuk disiplin ini, disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak dosen lebih diutamakan daripada tindakan disiplin. Adapun tujuan akhir dari bentuk ini adalah untuk melindungi hak-hak individu.
- d. Perspekti utilitarian. Bentuk disiplin ini berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya. Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana

disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian dosen dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian dosen semakin melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum. Di mana tujuan akhir dari bentuk penelitian ini adalah untuk memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

### 2.1.5.3. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja seorang dosen, di mana disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja dosen adalah (A. Hamali, 2018):

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi. Besar-kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para dosen akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika dosen merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi instansi tempat ia bekerja.
- b. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan. Keteladanan pemimpin adalah hal yang sangat penting sekali, karena dalam lingkungan suatu instansi, semua dosen akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dari dirinya dan bagaimana pemimpin dapat mengendalikan dirinya, ucapannya, perbuatannya, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat menjadi pegangan. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Oleh karena itu, maka pembinaan disiplin dapat terlaksana jika ada aturan tertulis yang pasti yang dapat dijadikan sebagai pegangan bersama.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang dosen yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seorang pemimpin akan membuat dosen merasa terlindungi

dan membuat dosen berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para dosen yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para dosen yang ada di bawahnya.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para dosen. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para dosen akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dengan dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian batin. Pemimpin yang mau memberikan perhatian kepada Dosen akan selalu dihormati dan dihargai oleh para Dosen sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja Dosen.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, yaitu:
  - 1) Saling menghormati bila bertemu di lingkungan kerja.
  - 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para dosen akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
  - 3) Sering mengikut sertakan dosen dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan dosen.
  - 4) Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan ke mana dan untuk urusan apa walaupun kepada bawahan sekalipun. Pelaksanaan disiplin kerja harus memperhitungkan juga keadaan dosen, karena pemimpin mengetahui bahwa dari waktu ke waktu para dosen membawa serta masalah-masalah pribadi ke tempat kerja.

#### 2.1.5.4. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, meliputi (H. E. Mulyasa & Mulawati, 2017):

- a. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat kehadiran karyawan.



- b. Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
- c. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.
- d. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.
- e. Tanggung jawab, yaitu kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya. Apabila dalam diri Dosen atau pegawai telah tertanam kelima indikator di atas, maka seorang Dosen atau pegawai telah mencerminkan disiplin yang baik dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya

## 2.2. Review Penelitian Terdahulu

- a. Luis Aparicio Guterres, Wayan Gede Supartha (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Umum Negeri 02 Baucau-Timur Leste. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah guru SMU Negeri 02 Baucau-Timur Leste sebanyak 58 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Guterres & Supartha, 2016)
- b. Rosalina Febry Wijayanti, Musringah, dan Sukma Indriana (2018) melakukan Penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Rowokangkung lumajang. Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMP Negeri 1 Rowokangkung. Populasi ini bersifat heterogen yang dapat dilihat dari beragamnya usia dan jenis kelamin dengan jumlah 40 responden dengan teknik pengambilan sampel *Nonprobability Sampling*. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh antara pelatihan motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Secara parsial motivasi berpengaruh

terhadap kinerja guru sedangkan untuk pelatihan dan gaya kepemimpinan sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru (Wijayanti et al., 2018).

- c. Solahudin (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di kota Tangerang Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen-dosen pada SMP swasta di kota Depok dengan jumlah guru sebanyak 80 guru, sedangkan sampelnya adalah 60 orang guru atau 35% dari populasi dengan menggunakan teknik *poporsional random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Secara parsial gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja guru (Solahudin & Ahdiat, 2018).
- d. Helda Rina, Rendy Rinaldy Saputra, dan Romi Darmanto (2020) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri 1 Way Empulu Ulu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresional untuk melihat sejauh mana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah guru di sekolah tersebut sebanyak 10 responden. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen secara simultan. Secara parsial motivasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sedangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Rina et al., 2020).
- e. Sahlan Lubis (2020) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh PNS yang ada di MAN 2 Model Medan sebanyak 68 orang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan membuat angket sebagai instrumen dalam penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di

MAN 2 Model Medan. Secara parsial lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru (Lubis, 2020)

- f. Chairul Anam (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Unggulan NU Mojoagung Jombang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sedangkan kompetensi dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Secara simultan diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi, kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Anam, 2018). Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dirangkum tabel berikut:

**Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Judul	Variable Penelitian	Hasil yang diperoleh
Luis Aparicio Guterres, Wayan Gede Supartha (2016)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Dosen Di SMP N 1 Rowokangkung Lumajang	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi Kerja Y : Kinerja Dosen	<u>Secara simultan:</u> Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.  <u>Secara parsial:</u> Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen.
Rosalina Febry Wijayanti, Musringah, dan Sukma Irdiana (2018)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Dosen Di SMP N 1 Rowokangkung Lumajang	X1: Pelatihan X2: Motivasi X3: Gaya Kepemimpinan Y : Kinerja Dosen	<u>Secara simultan:</u> Pelatihan, motivasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen  <u>Secara parsial:</u> Motivasi berpengaruh terhadap kinerja dosen. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen.
Solahudin (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen SMP Negeri di	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Motivasi Kerja Y : Kinerja Dosen	<u>Secara simultan:</u> Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen

Lanjutan Tabel 2.1

Nama Peneliti	Judul	Variable Penelitian	Hasil yang diperoleh
	Kota Tangerang Selatan		<u>Secara parsial:</u> Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Motivasi kerja berpengaruh positif dan terhadap kinerja dosen.
Helda Rina, Rendy Rinaldy Saputra dan Romi Darmanto (2020)	Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Dosen di SD Negeri 1 Way Empulu Ulu Liwa, Lampung Barat	X1: Motivasi X2: Gaya Kepemimpinan Y : Kinerja Dosen	<u>Secara simultan:</u> Motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.  <u>Secara parsial:</u> Motivasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
Sahlan Lubis (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan	X1: Lingkungan Kerja X2: Disiplin Kerja X3: Motivasi Kerja Y : Kinerja Dosen	<u>Secara simultan:</u> Lingkungan Kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan terhadap kinerja dosen.  <u>Secara parsial:</u> Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen.
Chairul Anam (2018)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen di SMK Unggulan NU Mojoagung Jombang	X1: Motivasi X2: Kompetensi X3: Kepemimpinan X4: Lingkungan Kerja X5: Disiplin Kerja Y : Kinerja Dosen	<u>Secara simultan:</u> Motivasi, kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen  <u>Secara parsial:</u> Motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Kompetensi dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen..

Sumber: Data Peneliti 2023



### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntunan bagi penelitian untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis. Dalam sebuah kampus dapat menghasilkan lulusan-lulusan terbaik menjadi salah satu tujuan yang dicapai kampus. Untuk mencapai tujuan tersebut kampus memerlukan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah kinerja dosen. Kinerja dosen merupakan kemampuan seseorang dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran di kampus dan bertanggung jawab atas mahasiswa di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar mahasiswa.

Dosen merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan tujuan suatu lembaga/organisasi dalam hal ini yaitu Universitas Mikroskil Medan. Keberhasilan suatu kampus dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja para dosen yang ada. Salah satunya yaitu bagaimana kinerja mereka dalam menjalankan proses pengajaran dalam lingkungan kampus tersebut. Jika dosen di kampus memiliki kinerja yang tinggi, maka dosen tersebut akan mampu memberikan kontribusi yang sangat besar bagi kampus tempatnya bekerja. Banyak hal yang dapat mempengaruhi turun dan naiknya kinerja para dosen yaitu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kektor, motivasi kerja dan disiplin kerja dosen. Dalam penelitian ini, kepemimpinan di dalam suatu organisasi diperuntukkan untuk membangun dan memajukan suatu organisasi, diharapkan pemimpin bisa melakukan perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, menyelesaikan konflik, dan keluhan. Bisa dikatakan bahwa pemimpin memiliki tugas yang kompleks dalam membangun sebuah perusahaan ataupun organisasi. Dengan demikian pemimpin harus siap dalam menghadapi tantangan yang ada di organisasi nantinya, bagaimana pemimpin mampu untuk memanfaatkan kemampuan bawahan dan memotivasinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan motivasi diperlukan sebagai daya penggerak bagi seseorang dalam menjalankan aktivitasnya. Tanpa motivasi yang tinggi, seseorang akan merasa berat dalam bekerja. Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena dosen akan melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya atas dasar kesadaran. Memahami dan memiliki motivasi sangatlah penting bagi dosen. Semakin tinggi motivasi kerja dosen, maka semakin

tinggi pula kinerjanya. Kurangnya motivasi kerja seorang dosen juga dapat mengakibatkan menurun dan memburuknya disiplin kerja.

Kedisiplinan para dosen sangatlah dituntut dalam setiap pekerjaannya. Para dosen dituntut harus mampu mengerjakan tugas sesuai dengan ketentuan yang ada, selesai tepat waktu, datang dan pulang sesuai jamnya, serta mengerjakan tugasnya dengan kualitas yang baik pula. Disiplin kerja yang baik merupakan harapan pemimpin organisasi guna mencapai tujuan instansinya, di mana disiplin kerja berfungsi sebagai pedoman pokok bagi dosen dalam melaksanakan tugasnya, sehingga para dosen dapat bekerja secara optimal.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti di bawah ini yang menunjukkan pengaruh antara variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja) terhadap variabel terikat (kinerja dosen) dirumuskan dengan satu kerangka konseptual sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2017). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah:

### 2.4.1. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Universitas Mikroskil

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui

penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Farida & Hartono, 2015). Gaya kepemimpinan pimpinan universitas dapat menentukan intensitas dan kualitas kinerja dosen dalam melaksanakan tugasnya, karena bagaimanapun seorang atasan dalam sebuah organisasi memegang peran penting dalam menentukan arah kerja bawahannya. Peran kepemimpinan memang sangat dibutuhkan, seperti halnya di lingkungan lembaga pendidikan pada umumnya, peran kepemimpinan dari seorang pimpinan Kampus, yaitu Pimpinan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dari Kampus tersebut. Sebagai pimpinan kampus dituntut harus mampu mengelola dan mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di kampus, yaitu dosen, karyawan serta mahasiswa. Selain pimpinan juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi dosen dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi. Dimana hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Guterres & Supartha, 2016). Maka berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen Universitas Mikroskil Medan

#### **2.4.2. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Mikroskil**

Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Sebab setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak (Widyaningrum, 2019). Apabila dosen memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Sesuai dengan pendapat tersebut, dosen yang masih kurang berhasil dalam mengajar dikarenakan mereka kurang termotivasi untuk mengajar sehingga berdampak terhadap menurunnya produktivitas atau kinerja dosen. Untuk itu diperlukan peran pimpinan untuk memotivasi para

dosen untuk meningkatkan kinerjanya (Alhusaini et al., 2020). Setelah dosen termotivasi oleh pimpinan maka mereka akan melaksanakan segala tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan maksimal. Hal tersebut menjelaskan bagaimana motivasi dapat mempengaruhi kinerja dosen. Jadi semakin baik motivasi yang diberikan kepada dosen maka akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen (Lubis, 2020). Maka berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen Universitas Mikroskil Medan

#### **2.4.3. Pengaruh Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Mikroskil**

Disiplin kerja adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan (Alhusaini et al., 2020). Disiplin kerja sangat penting sebab mampu menjadi tenaga pendorong keinginan untuk bekerja menurut ukuran-ukuran atau batasan-batasan yang ditetapkan oleh pemimpin. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja di dalam sebuah lembaga kampus merupakan hal penting yang harus selalu dipelihara karena dapat mempengaruhi kinerja dosen. Apabila disiplin kerja dosen dilaksanakan dengan baik, maka dapat mendukung peningkatan kinerja dosen tersebut. Sebaliknya, jika pelaksanaan disiplin kerja dosen belum diterapkan, maka kinerja dosen juga akan mengalami penurunan. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen (Lubis, 2020)Maka berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen Universitas Mikroskil Medan



#### **2.4.4. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen**

Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja dosen. Untuk mewujudkan kinerja dosen yang optimal diperlukan kepemimpinan pimpinan kampus yang demokratis dan profesional. Untuk itu maka pemimpin kampus harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan kampus, karena pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan mempunyai hubungan yang baik terhadap bawahannya untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya (Sampurno & Wibowo, 2015).

Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Sebab setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak (Widyaningrum, 2019). Faktor lain yang mempengaruhi adalah disiplin kerja, yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dimana apabila seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dan tidak menerapkan disiplin kerja, maka dosen tidak akan bekerja secara maksimal karena tidak ada aturan atau rasa tanggung jawab dalam pekerjaan. Disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan dalam hal ini dosen sehingga mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang rendah akan menurunkan kinerja karyawan sehingga menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan (Alhusaini et al., 2020). Maka berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4 : Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja dosen di Universitas Mikroskil.