

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan kebutuhan manusia untuk mempersiapkan generasi yang berkualitas karena pendidikan dapat dijadikan bekal untuk menghadapi berbagai masalah yang muncul di masyarakat. Pendidikan memuat pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan manusia. Ketiga aspek tersebut dapat diperoleh melalui pendidikan formal maupun nonformal. Selain itu, pendidikan juga merupakan sarana penunjang kemajuan manusia yang berwawasan ke masa depan.

Perguruan tinggi memiliki visi, misi, dan tujuan yang pencapaiannya dilakukan melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Dalam hal ini dosen merupakan unsur utama dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi karena dosen turut berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, bahwa untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi dilakukan peningkatan manajemen perguruan tinggi yang berlangsung secara berkesinambungan.

Perguruan tinggi bertujuan menghasilkan lulusan yang berkualitas sebagai bentuk kontribusi kepada pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Untuk mendapatkan lulusan yang berkualitas dibutuhkan dosen yang berkualitas pula. Dosen sebagai pelaksana pendidikan memiliki peran, tugas, dan tanggung jawab yang sangat penting. Untuk itu, diperlukan dosen yang mampu

meningkatkan kualitas manusia Indonesia, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur, dan beradab.

Kenyataan di lapangan, masih banyak masalah yang ditemukan di perguruan tinggi. Hasil penelitian Ilyassin menemukan permasalahan bahwa kemampuan mahasiswa dalam memecahkan masalah masih rendah, kurang terjalannya komunikasi antar unsur pimpinan, belum terdapat kesamaan visi dalam mengembangkan lembaga, dosen masih menggunakan pola-pola pembelajaran konvensional, masih terdapat kesenjangan komunikasi antara pimpinan, dosen dan pegawai, dan dalam mengerjakan tugas dosen masih menunggu perintah daripada berinisiatif.<sup>1</sup>

Kelemahan kinerja dosen yang ditemukan Jani dalam penelitiannya menunjukkan adanya dosen kurang mencurahkan perhatian pada profesinya. Hal ini disebabkan dosen mengajar di tempat lain, atau melakukan pekerjaan lain untuk memperoleh penghasilan tambahan dan prestise, dosen mengajar tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, memberikan latihan tanpa ada proses belajar mengajar, dan dosen datang tidak tepat waktu. Ternyata profesi dosen bukan merupakan pilihan utama sehingga kondisi ini kurang menunjang motivasi kerja mereka.<sup>2</sup> Selanjutnya Iskandar menyatakan bahwa dosen belum optimal dalam mengajar, membimbing akademik, dan membimbing skripsi. Misalnya mengajar tidak sesuai dengan jumlah SKS, mengajar tidak sesuai dengan RPP,

---

<sup>1</sup> Ilyassin, Muhammad. 2010. *Budaya Organisasi Bagi Peningkatan Kinerja Dosen*. Samarinda: STAIN.p.6

<sup>2</sup> Jani, 2009. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Aktivitas dalam Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi (Studi pada Dosen STAIN Tulungagung)* hal. 162.

belum memanfaatkan media pembelajaran secara optimal, dan belum menerapkan model-model pembelajaran yang dapat mengaktifkan mahasiswa sehingga penilaian tidak jelas. Dosen jarang melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat.<sup>3</sup>

Permasalahan di atas berdampak pada kurang optimalnya perguruan tinggi meningkatkan kualitas manajemen. Padahal perguruan tinggi berkualitas sangat diharapkan oleh pengguna lulusan. Pengguna lulusan menginginkan agar generasi mendatang mendapat layanan pendidikan yang berkualitas dan memiliki peluang dalam menjalani kehidupan meskipun dengan persaingan yang sangat ketat. Pengguna lulusan mengharapkan perguruan tinggi dapat menciptakan sumber daya manusia untuk direkrut menjadi tenaga kerja yang benar-benar produktif dan berdaya saing. Hasil penelitian Denovoidea menemukan bahwa masih banyak dosen hanya mengutamakan pengajaran sebagai aktivitas utama. Padahal dosen harus melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat, akan tetapi kedua aktivitas tersebut sulit dilaksanakan, karena mereka masih melakukan kerja sampingan di sektor lain.<sup>4</sup>

Permasalahan kinerja dosen juga terdapat di Universitas Negeri Medan, ada fenomena bahwa masih ada dosen belum menyampaikan kontrak/rencana perkuliahan pada awal perkuliahan, dosen memberi tugas *mini research* dan *critical book report* namun belum dijelaskan secara teknis. Interaksi dan komunikasi dosen dengan mahasiswa belum optimal (masih terdapat kesenjangan

---

<sup>3</sup> Iskandar, Denni. 2011. "*Dosen Malas*". <http://gemastrin.wordpress.com/2011/10/05/dosen-malas/>. Diakses tgl 23 Januari

<sup>4</sup>Denovoidea. 2011. "Profesionalisme Antara Harapan dan Kenyataan". <http://denovoidea.wordpress.com/2009/02/11/profesionalisme-dosen-antara-harapan-dan-kenyataan/>.

komunikasi). Dosen belum memaksimalkan penggunaan metode mengajar berbasis *Student Centered Learning*, dosen belum mengintegrasikan *softskill*, masih ada dosen yang belum menggunakan media pembelajaran secara optimal. Dosen kurang memberikan umpan balik hasil pembelajaran (mengembalikan tugas/lembar jawaban ujian mahasiswa). Dari segi penelitian dan penulisan karya ilmiah. Jumlah hasil penelitian dosen masih sedikit, jumlah jurnal dan artikel dosen juga masih minim, jumlah buku ber-ISBN juga masih sedikit, dosen masih menulis diktat sebagai bahan ajar mahasiswa. Hasil kegiatan pengabdian masyarakat jarang dilakukan, dosen belum diberdayakan untuk melakukan pengabdian masyarakat. Pelaksanaan pengabdian masyarakat masih berkisar mengawas UN, mengawas SNMPTN, dan sejenisnya.

Kenyataan ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian tentang kinerja dosen. Masalah kinerja dosen dapat diatasi dengan menggunakan teori Stolovitch yang menyatakan, “kinerja merupakan hasil yang dicapai berhubungan dengan pelaksanaan dan prestasi kerja.”<sup>5</sup> Pernyataan ini memiliki kesamaan dengan Prawirosentono menyatakan, “kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan.”<sup>6</sup> Soedarmayanti mendefinisikan, “kinerja sebagai hasil suatu pekerjaan atau kegiatan selama periode tertentu.”<sup>7</sup> Bailey juga menyatakan, “kinerja adalah hasil dari pola tindakan dalam memenuhi tujuan berdasarkan

---

<sup>5</sup> Stolovitch. 1991. *Performance*. New York: Harper & Row. p.52.

<sup>6</sup> Prawiroentono, Suyadi. 1992. *Ilmu Manajemen Umum*. Jakarta : Bumi Aksara. p.41

<sup>7</sup> Soedarmayanti. 2004. “Membangun Sistem Kinerja Guru Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance”. Jurnal. Wacana Kinerja p.5

standar yang ada.”<sup>8</sup> Definisi Bailey sedikit berbeda dengan Stolovitch, Prawirosentono, dan Soedarmayanti. Bailey menegaskan adanya hasil dari pola tindakan. Pernyataan ini mengacu pada adanya pola tindakan yang dipakai untuk mencapai tujuan. Tujuan dapat dikatakan tercapai jika sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Sejalan dengan pendapat di atas, Kotter dan Heskett mengartikan “kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan seseorang dalam satuan waktu tertentu.”<sup>9</sup> Pendapat Kotter dan Heskett sama dengan pendapat Donnelly, Gibson dan Ivancevich, bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Berbeda dengan George dan Gareth yang menyatakan “kinerja adalah hasil penilaian perilaku seseorang yang meliputi seberapa baik seseorang telah menyelesaikan satu tugas atau pekerjaan.”<sup>10</sup> Pada sisi lain, Owen mendefinisikan “kinerja sebagai hasil penilaian atas seberapa efektif dan efisien seorang manajer memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan.”<sup>11</sup> Teori George, Gareth, dan Owen memiliki kesamaan yaitu kinerja sebagai hasil namun tidak dalam bentuk produk melainkan hasil penilaian perilaku. Artinya, kinerja merupakan proses suatu tindakan bukan hasil dari perbuatan. Jelas berbeda dengan kinerja sebagai produk dan kinerja sebagai proses perilaku.

---

<sup>8</sup> Bailey, Johnson. 1989. *Work Performance*. New Jersey:Englewood Cliftt.p.75.

<sup>9</sup> Kotter dan Heskett. 1998. *Dampak Budaya Perusahaan dan Industri* . Jakarta : Prenhalindo.p. 35.

<sup>10</sup>George Jennifer,M.George, and Gareth R.Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Fifth Edition. Upper Saddle River:Pearson Prentice Hall.p.205.

<sup>11</sup> Owen, Robert G. 1987. *Organization Behaviour in Education*. New Jersey: Englewood Clift.p. 67.

Teori di atas, berbeda dengan teori Colquit, LePine, Wesson menyatakan “kinerja sebagai seperangkat nilai perilaku yang mendukung, baik secara positif maupun negatif untuk pemenuhan tujuan organisasi.”<sup>12</sup>Teori yang sama diungkapkan oleh Campbell yang mendefinisikan “kinerja sebagai representasi perilaku pekerja yang menarik di tempat kerja.”<sup>13</sup> Menurut Campbell kinerja harus dibedakan dengan efektivitas, produktivitas, dan hasil. Teori ini menekankan kinerja sebagai representase perilaku yang menarik, definisi ini berbeda dengan definisi Kotter dan Heskett mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan seseorang dalam satuan waktu tertentu.

Berbeda dengan teori Stolovitch, Prawirosentono, Soedarmayanti, Bailey, Kotter dan Heskett, serta Donnelly, Gibson dan Ivancevich, teori Colquit, LePine, Wesson dan Campbell, Bateman mengemukakan bahwa “kinerja sebagai proses mengukur hasil kerja untuk mengetahui pencapaian tujuan, juga dipakai untuk menemukan kelemahan kinerja, memperbaiki kelemahan kinerja tersebut, dan menentukan penghargaan terhadap prestasi yang dicapai. Pernyataan Bateman sejalan dengan pendapat Luthans dalam model Porter-Lawler, menjelaskan bahwa “kinerja sebagai proses, jika kinerja mendapat penghargaan akan menimbulkan kepuasan. Selanjutnya kepuasan kerja akan menumbuhkan usaha yang mempengaruhi kinerja sesuai dengan kemampuan dan sifat serta persepsi.”<sup>14</sup>

<sup>12</sup>Colquit, JA, LePine, JA, Wesson MJ. 2009. *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in The Workplace*. Singapore: McGraw-Hill.p.26.

<sup>13</sup> Campbell, Kevin, (2002), “Ownership Structure and The Operating Performance ofHungarian Firms,” *Working Paper*, No.9.p.23.

<sup>14</sup> Luthans, F. 2006. *Prilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Vivin Andika Yuwono, dkk. Yogyakarta: Andi.p.288.

Berdasarkan teori di atas, kinerja dibedakan atas tiga macam, yaitu kinerja sebagai hasil suatu pekerjaan, perilaku, dan proses dari suatu tindakan. Penelitian ini membahas kinerja sebagai hasil setelah melakukan suatu pekerjaan yang dapat diukur dengan jelas sesuai dengan parameter yang dirumuskan pada indikator kinerja.

Teori yang dipilih untuk mendefinisikan kinerja dosen adalah teori Stolovitch, Kotter dan Heskett, Donnelly, Gibson dan Ivancevich, Prawirosentono, Soedarmayanti, dan Baylei sebab teori ini memiliki pandangan yang sama menyatakan kinerja sebagai hasil yang dicapai setelah melakukan suatu pekerjaan. Hasil kinerja Tri Dharma PT yaitu produk pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

Kinerja menurut teori Colquit, LePine, Wesson dipengaruhi oleh kepuasan kerja, stress, motivasi, kejujuran, keadilan dan etika, serta belajar dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut teori Newstrom kinerja secara langsung dipengaruhi oleh motivasi, kualitas kerja, kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika kelompok. Meskipun teori Newstrom agak berbeda dengan teori Colquit, LePine, Wesson, namun ada sisi kesamaannya yaitu menunjukkan adanya pengaruh langsung kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja. Dalam teori Colquit, LePine, Wesson tidak terdapat variabel komunikasi secara eksplisit namun jika dianalisis lebih lanjut, komunikasi ada dalam variabel kepemimpinan pada teori Colquit, LePine, Wesson, secara implisit. Luthans menegaskan

“seorang pimpinan harus memiliki kemampuan komunikasi verbal.” Berarti dalam variabel pimpinan terkandung variabel komunikasi.<sup>15</sup>

Kinerja ditentukan oleh perilaku moral/etika. Kenyataan menunjukkan moral/etika mengalami kemunduran. Misalnya banyaknya kasus korupsi, pelecehan seksual, pembunuhan, pencurian, dan banyak lagi kasus-kasus lainnya yang mengindikasikan kemunduran moral/etika. Peristiwa yang tidak bermoral tersebut mengakibatkan kerugian di semua sektor. Banyak pihak yang dirugikan karena tindakan asusila tersebut.

Berdasarkan teori Colquit, LePine, Wesson menyatakan “etika berpengaruh terhadap kinerja yang dinyatakan sebagai seperangkat nilai perilaku pegawai, baik secara positif maupun negatif.”<sup>16</sup> Sejalan dengan Colquit, LePine, Wesson, Ivancevich menyatakan bahwa “kinerja dipengaruhi oleh etika yang dimiliki pimpinan.”<sup>17</sup> Etika merupakan komponen utama dalam pengambilan keputusan bagi pimpinan. Kemampuan seorang pimpinan dalam mengambil keputusan maupun perilaku etis terkait dengan kompetensi etikanya. Teori ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara etika dengan kinerja. Kinerja akan berhasil jika seseorang memiliki etika yang baik, Slocum/Hellriegel menyebutkan bahwa, “kompetensi etika mencakup pengetahuan, keahlian dan kemampuan memadukan nilai dan prinsip yang membedakan benar dan salah dalam rangka membuat keputusan dan memilih perilaku.”<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> *Ibid.* p.228.

<sup>16</sup> Colquit, JA, LePine, JA, Wesson MJ. *Op Cit.* p.256.

<sup>17</sup> *Ibid.* p.8.

<sup>18</sup> Slocum, John. W dan Don Hellriegel. 2009. *Fundamental of Organizational Behavior*. Australia: Thomson South Western. p.12.

Salah satu dari sekian banyak tantangan dalam kebijakan dan perkembangan pendidikan di Indonesia, menurut Joesoef, adalah “kurang dihayatinya etika masa depan dalam penalaran di kalangan elit pimpinan bangsa.”

<sup>19</sup>. Maarif menggambarkan “akibat pendidikan yang tidak melaksanakan fungsinya secara terpadu, moralitas akan menghadapi bahaya besar, yaitu telah menipisnya aspek moralitas, atau masalah moral dijadikan sebagai urusan kedua.”<sup>20</sup>

Tasmara, menyatakan “etika menunjukkan sikap dan harapan seseorang.” Artinya untuk mencapai harapannya, seseorang melakukan kinerja yang beretika agar harapan dapat tercapai sesuai dengan keinginan.<sup>21</sup> Selanjutnya teori Ivancevich menyatakan bahwa “perilaku kerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan, kepribadian, dan sikap individu dalam organisasi.”<sup>22</sup> Teori ini menyoroti aspek kepribadian dan sikap individu berarti sangat menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan kepribadian yang kuat untuk menciptakan kinerja yang baik.

Pendapat ini sejalan dengan Mathis dan Jackson yang menjelaskan adanya “hubungan motivasi, etika kerja, dan kehadiran terhadap kinerja individual.”

Artinya untuk mencapai kinerja individu, seseorang harus memiliki motivasi,

---

<sup>19</sup> Joesoef, Daed, 2001. *Pembaharuan Pendidikan dan Pikiran, dalam Sularto (ed.) Masyarakat Warga dan Pergulatan Demokrasi: Antara Cita dan Fakta*. Jakarta : Kompas.p.197-199.

<sup>20</sup> Maarif. Ahmad Syafii, 1996. *Pendidikan Islam dan Proses Pemberdayaan Umat*. Jurnal Pendidikan Islam, No. 1 Th.I/Oktober 1996.p. 97.

<sup>21</sup> Tasmara, Toto. 2002. *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.p.64.

<sup>22</sup> Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T Matteson. 2006. *Prilaku dan Manajemen Organisasi*. Gelora Aksara Pratama.p.83.

etika, dan kehadiran yang optimal. Selain etika ternyata motivasi dan kehadiran juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja.<sup>23</sup>

Berdasarkan penelusuran berbagai teori, ditemukan bahwa teori Colquit, LePine, Wesson, Ivancevich, Slocum/Hellriegel, Mathis dan Jackson, ini peneliti menetapkan etika sebagai variabel yang berpengaruh langsung dengan kinerja dosen. Selanjutnya Colquit, LePine, Wesson menyatakan bahwa "mekanisme individu seperti kepuasan kerja, stress, motivasi, kejujuran, keadilan, etika, belajar, dan pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja dan komitmen organisasi." Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Dengan demikian motivasi sangat mempengaruhi kinerja.<sup>24</sup>

Teori Newstrom mengemukakan bahwa kinerja secara langsung dipengaruhi motivasi, kualitas kerja, kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika kelompok. Kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika kelompok ini dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri dipengaruhi oleh lingkungan sosial, organisasi formal dan organisasi informal. Teori Colquit, LePine, Wesson dan Teori Newstrom memiliki kesamaan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja. Kedua teori ini berbeda dalam aspek kepemimpinan. Teori Colquit, LePine, Wesson tidak secara eksplisit mencantumkan variabel komunikasi dalam teorinya namun secara implisit terkandung dalam variabel kepemimpinan. Sedangkan teori Newstrom secara eksplisit menyatakan bahwa kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika kelompok mempengaruhi kinerja.

---

<sup>23</sup> Mathis dan Jackson. 2004. *Human Recource (Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Diana Angelia. Jakarta: Salemba Empat.p. 115.

<sup>24</sup> Colquit, JA, LePine, JA, Wesson MJ. *Op. Cit*.p.8.

Hamalik menyatakan “motivasi mengandung nilai-nilai yang dapat meningkatkan kinerja karena motivasi dapat menentukan tingkat keberhasilan.”<sup>25</sup> Pekerjaan disesuaikan dengan kebutuhan, dorongan, motif, minat yang ada pada diri individu. Motivasi menuntut kreativitas dan imjinasi untuk cara yang dapat membangkitkan dan memelihara motivasi bekerja. Selanjutnya Harsey dan Blanchard menyatakan “jika seseorang tidak memiliki motivasi dan kemampuan, sudah dapat dipastikan bahwa kinerja orang tersebut rendah.”<sup>26</sup>

Selanjutnya Dimiyati dan Mudjiono menyatakan “komponen utama dalam motivasi kerja adalah kebutuhan, dorongan, dan tujuan.” Untuk memotivasi seseorang dalam mencapai tujuan menurut Dimiyati dan Mudjiono adalah “memberikan kepercayaan kepada mahasiswa agar belajar secara terstruktur, membuat kontrak kerja, menggunakan metode inkuiri dan simulasi, latihan berpartisipasi dalam kelompok, bertindak sebagai fasilitator, dan menggunakan pembelajaran terprogram.”<sup>27</sup>

Model Keterampilan Personal menurut Whatten dan Cameron dalam Luthans menyatakan bahwa “seorang pimpinan harus memiliki keterampilan interpersonal seperti berkomunikasi secara sportif, mendapatkan pengaruh, memotivasi orang lain, dan mengelola konflik.”<sup>28</sup> Untuk memotivasi orang dipengaruhi oleh kekuasaan dan pengaruh yang dimiliki pimpinan. Untuk memotivasi kinerja maka pimpinan harus melakukan komunikasi yang efektif.

<sup>25</sup> Hamalik, Oemar. 2004. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*: Jakarta: Bumi Aksara.p.158.

<sup>26</sup> Blanchard , Kenneth H. and Paul Harsey. 1988. *Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resource*. New jersey. Prentice Hall Inc.p.15.

<sup>27</sup> Dimiyati dan Mudjiono. 1999. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta : Rineka Cipta.p.80.

<sup>28</sup> Luthans. 2006. *Prilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Vivin Andika Yuwono, dkk.* Yogyakarta: Andi.p.228.

Adni menjelaskan, “individu dengan motivasi tinggi akan bersemangat dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan individu dengan motivasi rendah cenderung enggan untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaannya.”<sup>29</sup> Kondisi ini seperti itu mungkin sekali membuat kreativitas seseorang yang berkembang secara optimal.

Luthans mengemukakan model *Porter-lawler* yang menyatakan bahwa “kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor (a) harapan adanya imbalan, (b) dorongan, (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (d) persepsi terhadap tugas, (e) imbalan dan kepuasan kerja.”<sup>30</sup> Motivasi mempengaruhi kinerja karena individu mempunyai harapan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

Teori Vroom mengemukakan bahwa “individu akan termotivasi jika dapat melihat hubungan secara langsung antara upaya yang dilakukan dengan kinerja dicapai; kinerja itu merupakan outcome dari tingginya nilai kerja yang diperoleh.”<sup>31</sup> Sedangkan teori Ivancevich berbeda dengan teori Colquit, LePine, Wesson dan Newstrom bahwa kinerja dapat dicapai jika seseorang memiliki motivasi dan kapasitas untuk bekerja yaitu kemampuan dan keterampilan serta kesempatan berkinerja. Kinerja dapat dicapai jika seseorang memiliki motivasi yang diiringi dengan adanya kemampuan, keterampilan, dan kesempatan bekerja.

Arikunto menjelaskan bahwa “Kinerja dosen dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari sikap, minat,

---

<sup>29</sup> Adni, S. 1994. *Membangkitkan Kreativitas Individu di dalam Organisasi Melalui Pengembangan Berfikir Positif, Keyakinan Diri dan Motivasi Kerja yang Dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Atasan. Skripsi* (Tidak diterbitkan). Bandung: Universitas Padjajaran.p.34.

<sup>30</sup> Luthans. *Op Cit.* p.98.

<sup>31</sup> Vroom, Yetton. 1995. *Normative Theory*. Boston : Mc Graw Hill Book Company.p.59.

intelegensi, motivasi, dan kepribadian sedangkan faktor eksternal terdiri dari sarana dan prasarana, insentif atau gaji, suasana kerja, dan lingkungan kerja.”<sup>32</sup>

Motivasi merupakan faktor internal yang sangat mempengaruhi kinerja dosen meskipun sikap, minat, intelegensi, dan kepribadian juga berpengaruh.

Teori Colquit, LePine, Wesson, Newstrom, Ivancevich, Hamalik, Whatten dan Cameron dalam Luthans, Vroom, dan Arikunto menentukan motivasi sebagai variabel yang berpengaruh langsung dapat meningkatkan kinerja. Colquit, LePine, Wesson meletakkan proses tim dan karakteristik tim pada mekanisme kelompok, selanjutnya mekanisme kelompok mempengaruhi mekanisme individu, dan mekanisme individu mempengaruhi mempengaruhi kinerja. Dengan kata lain, efektivitas tim mempengaruhi kinerja melalui mekanisme individu. Artinya, efektivitas tim tidak langsung mempengaruhi kinerja.

Senada dengan Teori Colquit, LePine, Wesson, Teori Path-Goal oleh Robbins menjelaskan bahwa kelompok kerja mempengaruhi kepuasan dan kinerja melalui perilaku pimpinan. Pimpinan dapat meningkatkan kinerja bawahan dengan cara mengarahkan, mendukung, dan berorientasi prestasi. Kinerja dapat dicapai jika dibarengi dengan faktor kontigensi lingkungan terdiri struktur tugas, sistem otorita formal, dan kelompok kerja.<sup>33</sup> Dengan demikian, kinerja dapat tercapai optimal jika pimpinan dapat mengarahkan bawahan bekerja dalam tim. Alwy mendefinisikan Tim adalah kelompok atau regu.<sup>34</sup> Sejalan dengan itu, Shadily dan Echols mendefinisikan tim sebagai regu, rombongan,

---

<sup>32</sup> Arikunto. 2003. *Menejemen Pengajaran*. Yogyakarta: Rineka Cipta.p.43.

<sup>33</sup> Robbins, Stephani P. 2006. *Prilaku Organisasi*, terjemahan Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.p.17.

<sup>34</sup> Alwy, Hasan. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Depdiknas.p.570.

atau kelompok. Efektivitas tim dapat mempengaruhi kinerja melalui perilaku pimpinan. Dalam hal ini tim dan kelompok tidak dibedakan pengertiannya.

Selanjutnya Bacal menjelaskan bahwa “Efektivitas tim mempengaruhi kinerja. Meskipun pimpinan turut juga mempengaruhi kinerja dengan melakukan kerja sama dengan bawahan, saling membagi informasi.”<sup>35</sup> Menurut Ivancevich, “Efektivitas tim mempengaruhi kinerja yang disertai motivasi, kemampuan dan keterampilan yang ada dalam diri individu. Dalam hal ini efektivitas tim menjadi variabel eksogenus yang mempengaruhi langsung kinerja meskipun diiringi dengan motivasi, kemampuan, dan keterampilan.”<sup>36</sup>

Sejalan dengan Ivancevich, Usman mengemukakan bahwa “Komunikasi pimpinan, efektivitas tim, motivasi kerja, dan etika mempengaruhi kinerja.”<sup>37</sup> Dalam teori Usman, efektivitas tim ini secara langsung mempengaruhi kinerja. Berbeda dengan teori Colquit, LePine, Wesson, Teori Path-Goal oleh Robbins tim berpengaruh terhadap kinerja melalui mekanisme individu. Artinya, efektivitas tim tidak langsung mempengaruhi kinerja.

Teori Colquit, LePine, Wesson, Path-Goal oleh Robbins, Usman, Bacal, dan Ivancevich, mengemukakan bahwa efektivitas tim mempengaruhi kinerja. Colquit, LePine, Wesson, Usman, Path-Goal oleh Robbins, Bacal, memiliki kesamaan pendapat bahwa efektivitas tim mempengaruhi kinerja secara tidak

---

<sup>35</sup> Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Alih bahasa Surya Dharma dan Yanuar Irwan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.p.84

<sup>36</sup> Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T Matteson. *Op. Cit.*p.4.

<sup>37</sup> Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktek dan Pendidikan*. Jakarta Timur: Bumi Aksara.p.293.

langsung sedangkan Ivancevich, Usman berpendapat bahwa efektivitas tim berpengaruh terhadap kinerja secara langsung.

Teori Newstrom menetapkan komunikasi sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja melalui kualitas kerja dan motivasi. Dalam hal ini komunikasi pimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Berbeda dengan Newstrom, teori Colquit, LePine, Wesson tidak secara eksplisit menetapkan komunikasi sebagai variabel dalam teorinya. Beliau memasukan unsur komunikasi dalam variabel kepemimpinan karena kemahiran pimpinan dalam berkomunikasi dapat mempengaruhi kinerja. Meskipun teori Colquit, LePine, Wesson tidak mengemukakan secara eksplisit variabel komunikasi ini namun teori ini relevan untuk mengungkap masalah kinerja.

Robbins Teori Path-Goal menegaskan kinerja individu akan meningkat bila memiliki pimpinan yang efektif.<sup>38</sup> Maksudnya pimpinan yang efektif adalah pimpinan yang dapat meningkatkan motivasi dengan cara menunjukkan cara yang ditempuh bawahan untuk mencapai tujuan. Efektivitas pimpinan ditentukan oleh interaksi antara perilaku pimpinan dengan karakteristik situasi. Salah satu cara memotivasi dan berinteraksi adalah dengan berkomunikasi.

Bacal memperkuat teori Colquit, LePine, Wesson, Robbins dalam teori Path-Goal bahwa pimpinan saling bekerja sama membagi informasi kepada bawahan. Dengan demikian komunikasi merupakan sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Teori Bacal ini menunjukkan adanya hubungan antara komunikasi pimpinan terhadap kinerja. Terdapat pengaruh tidak langsung antara

---

<sup>38</sup> Robins. *Op Cit.* p.420.

komunikasi pimpinan dengan kinerja. Pimpinan dapat mempengaruhi bawahan dengan cara berkomunikasi yang efektif.

Luthans dalam Model Porter-Lowler mengungkapkan bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki pimpinan diikuti oleh adanya usaha dan persepsi. Usaha ini mendorong manusia untuk mendapat penghargaan secara intrinsik maupun ekstrinsik. Jika penghargaan yang pantas sudah diperoleh, maka tercapailah kepuasan kerja. Kemampuan pimpinan salah satunya adalah kemampuan berkomunikasi.<sup>39</sup>

Owens sependapat dengan Bacal dan Luthans bahwa pimpinan dipandang sebagai seseorang yang memiliki kekuatan, karena mampu mempengaruhi stafnya. Batten mendukung pendapat Bacal, dan Luthans yang mengungkapkan bahwa pimpinan adalah orang yang dapat mengupayakan bawahan untuk mencapai kinerja terbaik. Upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan jalan berkomunikasi ke bawah.

Komunikasi memainkan peranan penting dalam efektivitas organisasi. Komunikasi membuat organisasi menjadi lebih dinamis, karena dapat menginformasikan tujuan organisasi dengan semua orang yang terlibat di dalamnya. Organisasi tidak dapat hidup tanpa komunikasi. Pimpinan menjalankan organisasi harus memiliki kemampuan komunikasi untuk mengontrol, memotivasi bawahan, mengekspresikan diri, dan menyampaikan informasi untuk mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>39</sup>Luthans. *Op. Cit.* p.89.

Thoha menyatakan bahwa “Pimpinan yang berpartisipasi, lebih efektif meningkatkan semangat dan produktivitas.”<sup>40</sup> Artinya untuk meningkatkan semangat kerja diperlukan pimpinan yang berpartisipasi terhadap bawahan. Semakin tinggi partisipasi pimpinan maka akan semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan. Pernyataan ini didukung oleh Mulyasa, menyatakan “Pimpinan yang berpartisipasi dapat meningkatkan kinerja bawahan. Untuk ini dibutuhkan pimpinan yang komunikatif.”<sup>41</sup> Ternyata pimpinan yang aktif berkomunikasi dengan bawahan akan meningkatkan kinerja bawahannya. Komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap kinerja seperti teori yang dikemukakan Robbins yang menegaskan bahwa “Komunikasi dapat memelihara motivasi melalui pemberian penjelasan untuk meningkatkan kinerja.”<sup>42</sup>

Pada saat dosen melakukan pekerjaan apakah dosen telah melakukan kinerja yang ditugaskan berdasarkan data yang dipersepsi, dipahami, dan diprediksi? Untuk menjawab pertanyaan tersebut dianalisis menggunakan teori Newstrom, Colquit, LePine, Wesson, Robbins dalam teori *Path-Goal*. Teori Newstrom mengungkapkan secara eksplisit komunikasi sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja melalui kualitas kerja dan motivasi. Komunikasi pimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Sedangkan teori Colquit, LePine, Wesson, Robbins dalam teori *Path-Goal* bahwa pimpinan berperan dalam membagi informasi kepada bawahan. Komunikasi merupakan sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Teori-teori tersebut menunjukkan

---

<sup>40</sup> Thoha, Miftah. 1988. *Perilaku Organisasi : Konsep dasar dan Aplikasi*. Jakarta : PT. Raja Wali.p.189.

<sup>41</sup> Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosada Karya.p.38.

<sup>42</sup> Robbins. *Op Cit*.p.204.

adanya hubungan antara komunikasi pimpinan terhadap kinerja. Pimpinan tingkat program studi dapat mempengaruhi kinerja dosen dengan cara berkomunikasi yang efektif. Dengan demikian variabel komunikasi pimpinan dan efektivitas tim sebagai variabel eksogen mempengaruhi etika dan motivasi kerja. Sedangkan motivasi kerja dan etika sebagai variabel eksogen bagi variabel kinerja.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hasil analisis teori Colquit, LePine, Wesson, Newstrom, Vroom, Prawirosentono, Soedarmayanti, Baylei, Robbins, Donnelly, Gibson dan Ivancevich, Arikunto, Hamalik. Mathis dan Jackson, Batten, Bacal, Owens, Usman, dan Slocum/Hellriegel bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor individual seperti: kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika, belajar, pengambilan keputusan, kepribadian, sikap, persepsi, kemampuan, dan keterampilan. Sedangkan faktor kelompok terdiri dari: kepemimpinan, efektivitas tim, komunikasi, dan faktor manajemen. Semua teori dan model yang telah dikaji menetapkan variabel yang berbeda-beda. Ada model yang sama ada yang bertentangan. Contoh model Colquitt, LePine, Wesson, berbeda dengan teori Newstrom, Porter dan Lawler, dan teori Path Goal. Untuk mengkaji kinerja dosen di Unimed model mana yang tepat, relevan, dan komprehensif? Pertanyaan inilah yang mendorong peneliti untuk mengembangkan model kinerja dosen di Universitas Negeri Medan.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan teori dan model yang mengungkapkan tentang kinerja, banyak variabel yang diprediksi mempengaruhi kinerja seperti yang telah

dideskripsikan pada identifikasi masalah. Agar penelitian lebih akurat dan dapat mencapai tujuan, maka penelitian ini dibatasi pada pengaruh variabel kinerja sebagai hasil yang dicapai dengan menggunakan teori Stolovitch, Kotter, Heskett, dan Ivancevich. Sedangkan kinerja sebagai perilaku dan proses tidak diteliti. Variabel kinerja diteliti beserta empat variabel lainnya yaitu komunikasi pimpinan tingkat program studi, efektivitas tim, motivasi kerja, dan etika. Mengkaji etika dilakukan dengan menggunakan teori Colquit, LePine, Wesson, Ivancevich, Slocum/Hellriegel, Mathis, dan Jackson. Mengkaji motivasi kerja dilakukan dengan menggunakan Teori Colquit, LePine, Wesson, Newstrom, Ivancevich, Vroom, Donnelly, dan Gomes. Mengkaji efektivitas tim dengan menggunakan Teori Colquit, LePine, Wesson, Path-Goal oleh Robbins, Hampton, Jenk, Mathis dan Jackson. Sedangkan untuk mengkaji komunikasi pimpinan tingkat program studi menggunakan teori Teori Newstrom, Path-Goal dari Robbins, Owens, Slocum, Pace dan Faules.

Variabel kinerja dosen dibatasi pada dosen yang bertugas di Unimed yang berstatus dosen tetap (PNS). Variabel kinerja dosen ini diteliti bersama variabel komunikasi pimpinan tingkat program studi, efektivitas tim, motivasi kerja, dan etika. Untuk membatasi masalah yang akan diteliti, maka variabel komunikasi pimpinan tingkat program studi difokuskan pada komunikasi ke bawah. Komunikasi pimpinan tingkat program studi yang dimaksudkan adalah isi informasi/ gagasan yang disampaikan oleh ketua program studi kepada dosen.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya, selanjutnya masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi pimpinan tingkat program studi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen?
3. Apakah komunikasi pimpinan tingkat program studi berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen?
4. Apakah efektivitas tim berpengaruh langsung terhadap etika?
5. Apakah etika berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen?
6. Apakah efektivitas tim berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh langsung komunikasi pimpinan tingkat program studi terhadap motivasi kerja.
2. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja dosen.
3. Pengaruh langsung komunikasi pimpinan tingkat program studi terhadap kinerja dosen.
4. Pengaruh langsung efektivitas tim terhadap etika.
5. Pengaruh langsung etika terhadap kinerja dosen.
6. Pengaruh langsung efektivitas tim terhadap kinerja dosen.

## **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoretis maupun secara praktis. Secara teoretis penelitian ini bermanfaat sebagai bahan pengembangan ilmu yang relevan dengan bidang manajemen pendidikan khususnya kinerja dosen, komunikasi pimpinan tingkat program studi, efektivitas tim, motivasi kerja, dan etika. Proses maupun hasil penelitian ini dikaji berdasarkan teori dari variabel-variabel yang diteliti. Selain itu, model kinerja yang ditemukan dapat menjadi acuan pengembangan model pemecahan masalah kinerja dosen di Universitas Negeri Medan dan memberi kontribusi bagi pengembangan khasanah ilmu bidang manajemen pendidikan.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai:

1. Bahan untuk menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Pedoman pemikiran atau pengembangan wawasan ilmu pengetahuan tentang komunikasi pimpinan tingkat program studi, efektivitas tim, motivasi kerja, dan etika terhadap kinerja dosen di Universitas Negeri Medan.
3. Bahan evaluasi dan umpan balik kinerja yang telah dilakukan dosen untuk meningkatkan kualitas manajemen pendidikan di Universitas Negeri Medan.
4. Pembeda bagi peneliti lain ketika mengembangkan kajian yang lebih mendalam tentang kinerja dosen dengan variabel-variabel yang berbeda.