BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada zaman modern seperti sekarang ini perkembangan pendidikan tumbuh semakin pesat, membuat pemerintah terus menerus melakukan perbaikan pada sistem pendidikan. Hal ini sejalan dengan tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan. Kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan formal khususnya pada pendidikan tinggi terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Hal ini menjadikan lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk selalu meningkatkan pelayanan yang diberikan agar dapat memuaskan masyarakat.

Kinerja dosen adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh dosen didalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila hasil yang dicapai sesuai standar yang telah diterapkan (Gerung et al., 2022). Sesuai dengan yang diamanatkan UU RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Bahwa “Dosen dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmuan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebar luaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat”.

Sebagai sebuah lembaga yang dinamis kampus membutuhkan hubungan antar manusia yang harmonis, sehingga kepemimpinan organisasi dan komite menjadi sangat penting dalam organisasi manapun. Hubungan yang membuat kepemimpinan organisasi dan komite menjadi sangat penting dalam organisasi manapun (Napisah, e.al 2024). Di sisi lain, faktor yang paling penting dalam keberhasilan organisasi mana pun adalah manusia.

Keberhasilan suatu organisasi adalah manusianya. Sebab kegiatan berorganisasi harus dilaksanakan dengan mengutamakan tujuan bersama. Kegiatan organisasi harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan bersama. Ketika berbicara tentang tujuan dan sasaran suatu organisasi yang dijalankan oleh individu, maka diperlukan adanya kemampuan kepemimpinan. Sebab pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Marjaya & Pasaribu, 2019).

Kinerja sebagai dosen PTS masih perlu ditingkatkan untuk memberikan gambaran sekilas mengenai kinerja dosen PTS di Sampang yang masih perlu ditingkatkan. Terjadinya fenomena atau gejala rendahnya kinerja dosen diduga ada sebabnya, ada akar masalahnya. Rendahnya kinerja dosen semata – mata bukanlah karena kesalahan pada dosen saja. Melainkan diduga karena kurangnya adanya perhatian dan kepedulian dari pemimpin. Misalnya seorang pemimpin yang kurang efektif, hubungan kerja kurang komunikatif dan kurang harmonis. Kurang adanya kesejahteraan, kurang adanya motivasi dan kurang adanya kepuasan kerja yang dirasakan dosen. Kinerja adalah bentuk dari kerja keras yang telah dijalankan terhadap segala tanggung jawab dalam dunia kerja (Bahrudin & Iryanti, 2023).

Kinerja dosen adalah faktor yang sangat penting sehingga hal ini merupakan tantangan tersendiri yang dihadapi oleh Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang, karena keberhasilan suatu lembaga perguruan tinggi tergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam menjalankan perannya sebagai dosen dimana ruang lingkup kerja dosen meliputi pendidikan dan pengajaran terhadap peserta didik, kegiatan penelitian, pengabdian kepada masyarakat yang bertujuan memberikan pelayanan dan membantu masyarakat yang membutuhkan bimbingan sesuai dengan ilmu dosen.

Selain Tri Dharma Perguruan Tinggi di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang dosen juga dapat berperan dalam mensukseskan jalannya proses pendidikan di perguruan tinggi serta ikut berperan pada terlaksananya tata kelola yang mendukung perkembangan dan kemajuan perguruan tinggi. Hal ini karena secara administratif dosen adalah seorang yang mempunyai keahlian dibidang akademik yang diangkat oleh kampus (Cahyati, 2025).

Pemimpin berperan penting dalam menentukan kebijakan organisasi dan dalam memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan mencerminkan perilaku manajerial yang ditampilkan secara konsisten. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu memberi arahan kerja yang jelas dan mengelola SDM dengan optimal. Kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individual maupun kelompok, dan tidak selalu harus mengikuti aturan birokrasi. Gaya berpikir seorang pemimpin berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Kinerja yang baik bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengarahkan dan memotivasi anggotanya (Aini, 2024).

Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memberikan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung agar individu menyadari, memahami, dan menerima kehendak pemimpin (Idris, et al, 2019). SDM merupakan elemen strategis yang tidak dapat dipisahkan dari manajemen lainnya, sehingga perlu dikelola secara tepat (Hantono & Wijaya 2025). Pemimpin yang efektif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas SDM, khususnya dalam hal kinerja karyawan.

Dalam era modern, Kepemimpinan dan motivasi kerja menjadi dua hal krusial. Kepemimpinan yang buruk dan kurangnya motivasi dapat menurunkan kualitas kinerja pegawai. Motivasi kerja yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pegawai agar terjadi keselarasan antara tujuan individu dan organisasi.

Hal ini akan memungkinkan kedua belah pihak bekerja secara efektif dan maksimal.

Kepemimpinan adalah pola interaksi pemimpin dengan bawahannya untuk mendukung produktivitas tim. Kepemimpinan bersifat dinamis dan berubah sesuai dengan kondisi dan karakter bawahan (Nikmat, 2022). Ada hal lain menyebutnya sebagai cara pemimpin mempengaruhi pikiran dan perilaku anggota organisasi (Zaharuddin, 2021).

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berpengaruh besar terhadap kinerja dosen. Kepemimpinan memegang peran utama yang merupakan tombak suatu keberhasilan pelaksanaan organisasi (Ghifary & Faizah, 2019) Pemimpin harus mampu memotivasi dan menyelaraskan tujuan timnya. Berdasarkan data dari kepala urusan umum Universitas tersebut, ditemukan adanya pelanggaran kehadiran pegawai di tahun 2024, yang menandakan pentingnya Ketegasan dari pemimpin yang tepat.

Mengingat dampaknya terhadap kinerja, hal ini menggaris bawahi betapa krusialnya peran kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi dan menyelaraskan tujuan timnya agar tercapai kinerja yang optimal. Berdasarkan data dari kepala urusan umum Universitas tersebut, temuan adanya pelanggaran kehadiran pegawai di tahun 2024 secara jelas menandakan pentingnya Kepemimpinan yang tegas namun suportif dalam menegakkan disiplin dan meningkatkan etos kerja.

Dalam konteks pendidikan tinggi, kepemimpinan erat kaitannya dengan peran Rektor, Dekan, dan pimpinan lainnya dalam mempengaruhi kinerja dosen dan staf. Kepemimpinan yang tepat dapat membantu pencapaian tujuan institusi. Sebaliknya, gaya yang tidak sesuai akan menghambat proses tersebut. Adanya sanksi yang diberikan oleh pimpinan kepada dosen jika tidak menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi mulai dari teguran lisan atau tertulis yaitu surat peringatan pertama sampai surat peringatan ketiga hingga penundaan kenaikan pangkat atau

pemberhentian. Selain itu, adanya pengurangan gaji seperti insentif transportasi yang didapat oleh dosen.

Selain Kinerja Dosen, Motivasi kerja juga memiliki hubungan erat dengan motivasi kerja. Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam atau luar diri seseorang untuk bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi (Tifani et al., 2023) Motivasi yang kuat akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Inaray (2020) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun motivasi tidak selalu berpengaruh secara langsung. Nodyawati (2021) menegaskan adanya pengaruh simultan antara keduanya. Motivasi kerja mendorong anggota organisasi untuk bertanggung jawab dan mencurahkan tenaga demi tujuan bersama (Wijaya et al, 2020). Untuk itu, pimpinan harus memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan. Putra (2023) menambahkan bahwa motivasi memungkinkan pegawai mengembangkan keterampilannya dengan penuh tanggung jawab.

Adanya ketidaktercapaian target kinerja utama (IKU) perguruan tinggi untuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat ditahun 2023 dan tahun 2024 disebabkan oleh tidak adanya dorongan dari pemimpin dan sanksi yang tegas didapatkan dari kampus sesuai kesepakatan yang berlaku, hal ini diperoleh dari hasil observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti

Persoalan kepemimpinan yang dihadapi dosen perguruan tinggi swasta terutamanya di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang pada saat ini lebih menerapkan pendekatan perilaku pemimpin dan komunikasi. Pemimpin Belum mengembangkan pola kepemimpinan yang diharapkan oleh para dosen. Oleh karena itu diperlukan adanya perubahan paradigrama khususnya perubahan pola kepemimpinan yang aka menjadi kunci sukses suatu organisasi.

Motivasi juga merupakan kekuatan internal untuk mengatasi hambatan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja. Motivasi sendiri yaitu suatu kegiatan yang dapat menyalurkan, mengakibatkan, serta memelihara suatu perilaku dari manusia (Hardyansyah & Kustini, 2023) Karyawan dianggap memiliki kinerja baik jika hasil kerjanya melebihi standar, yang dapat diukur melalui evaluasi rutin. Penilaian ini menjadi dasar pengelolaan SDM yang efisien dan efektif. Lingkungan kerja yang mendukung juga sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Organisasi harus menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk mendukung pencapaian target.

Motivasi adalah energi yang mendorong seseorang untuk bekerja secara sinergis dan produktif (Manuain, 2022) Motivasi yang tinggi akan memberikan dampak pada kepuasan kerja yang tinggi, lingkungan kerja yang nyaman akan memberikan dampak pada kepuasan kerja yang tinggi, (Fajrina & Kustini, 2022). Kompensasi yang tinggi akan memberikan dampak pada kepuasan kerja yang tinggi. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk mengerahkan seluruh potensi dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa motivasi, kinerja akan menurun. SDM adalah komponen penting dalam organisasi besar maupun kecil, sehingga diperlukan peningkatan kinerja yang efisien.

Setelah melakukan observasi lapangan permasalahan yang terkait rendahnya motivasi dosen di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang terjadi karena kesejahteraan yang kurang, beban kerja yang berat dan kurangnya penghargaan dari atasan atau stakeholder yang ada. Hal ini berdampak negatif pada kualitas pendidikan, penelitian, dan reputasi perguruan tinggi.

Kualitas hubungan atasan bawahan yang baik akan membawa dampak pada menurunkan stres kerja bawahan. Penurunan tingkat stres kerja ini adalah efek dari terbentuknya hubungan atasan-bawahan yang positif, karena dalam hubungan atasan-bawahan yang positif atasan akan melepaskan sanksi dan pengaruh yang

sifatnya memaksa bawahan sehingga bawahan menjadi lebih percaya pada atasan dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang tahun 2024, terdapat empat puluh dosen tetap dan dua puluh enam dosen tidak tetap. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Tridharma, yang terdiri dari pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, merupakan kewajiban yang diamanatkan dalam undang-undang ini.

Dosen mempunyai peran yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu perguruan tinggi. Hal ini dapat dilihat dari segala aktivitas yang dilakukan oleh para dosen dalam menyelesaikan pekerjaan – pekerjaannya yang meliputi bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian kepada Masyarakat yang dikenal Tridarma Perguruan Tinggi. Untuk menunjang keberhasilan tujuan perguruan tinggi diperlukan adanya sumber daya manusia dosen yang berkualitas, mempunyai loyalitas dan dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya. Ketika peneliti melakukan observasi dilapangan ditemukan beberapa hal yang menarik untuk diteliti.

Penerapan Indeks Kinerja Utama (IKU), sebagai tolok ukur kinerja universitas, harus selaras dengan tujuan pendidikan nasional seperti yang diamanatkan oleh UUD 1945. Amanat ini memiliki kaitan erat dengan situasi pendidikan tinggi saat ini di Indonesia. Di era modern, pendidikan bukan hanya tentang transfer pengetahuan, melainkan tentang bagaimana masyarakat dapat berkembang dan mengatasi tantangan bersama.

Dari temuan beberapa hal tersebut diantaranya seperti pelanggaran dosen tetap yang tidak melakukan Tridarma perguruan tinggi, sering terlambatnya datang ke kampus, serta mundurnya jam perkuliahan. Hal ini terjadi diduga dosen lalai akan pekerjaannya sedangkan ada aturan yang berlaku di Universitas Nazhatut Thullab

Al-Muafa Sampang.

Berdasarkan indikator kinerja dosen utama yang berada di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang masih banyak dosen yang tidak melakukan pekerjaannya sesuai standar yang berlaku. Hal ini bisa dilihat dari tabel jumlah capaian penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan Dosen pada tabel dibawah ini dari tahun 2023 sampai IKU tahun 2024 yang dibuat oleh LPM melalui AMI.

Tabel 1.1 Indikator Kinerja Dosen

Indikator Kinerja Dosen	Target Capaian	Tahun 2023 (Laporan Akhir)	Tahun 2024 (Laporan Akhir)
Penelitian	66	30	40
Pengabdian Kepada Masyarakat	132	50	60

Sumber: Bagian Kepegawaian UNT Muafa Sampang 2024

Dari tabel diatas terlihat dosen yang bekerja masih banyak yang tidak melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang menjadi target capaian melalui indikator kinerja utama.

Tabel 1.2 Data Motivasi Kerja Berdasarkan POBKD Tahun 2023 dan 2024

NO	Target Capaian PO BKD		Tahun 2023 (Laporan Akhir)	Tahun 2024 (Laporan Akhir)
1	Memenuhi	Penelitian	20 Dosen	30 Dosen
		Pengabdian	25 Dosen	30 Dosen
2	Tidak Memenuhi	Penelitian	46 Dosen	36 Dosen
		Pengabdian	41 Dosen	36 Dosen

Sumber: Bagian Kepegawaian UNT Muafa Sampang 2024

Berdasarkan data dari tahun 2023 sampai tahun 2024, tercatat bahwa terdapat ada beberapa dosen yang tidak memenuhi target dari Pedoman Operasional Beban Kerja Dosen, hal ini diperoleh dari hasil observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti dikarenakan kurangnya motivasi dari dosen untuk menyelesaikannya, dan juga berpotensi menyebabkan penurunan kinerja dosen secara keseluruhan.

Setelah melakukan observasi lapangan peneliti juga menemukan Pelanggaran kehadiran dosen. Jenis pelanggaran yang terjadi ditempat penelitian tersebut diantaranya pulang lebih awal dan datang terlambat. Dalam rangkaian observasi lapangan yang ekstensif, peneliti turut mengidentifikasi adanya pola pelanggaran terhadap ketentuan kehadiran dosen. Pelanggaran ini, yang secara spesifik terwujud dalam bentuk pulang lebih awal serta datang terlambat, menunjukkan adanya deviasi dari standar operasional yang berlaku. Data terperinci mengenai insiden ini disajikan dalam tabel berikut dibawah ini.

Tabel 1. 3. Jenis Pelanggaran Kehadiran Dosen di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang Tahun 2024 (Jumlah Orang)

Bulan	Jumlah Pegawai	Jenis Pelanggaran		Total
		Datang Terlambat (orang)	Pulang Lebih awal (orang)	
Januari	66	6	5	11
Februari	66	5	4	9
Maret	66	4	6	10
April	66	4	2	6
Mei	66	6	7	13
Juni	66	5	6	11
Juli	66	7	7	14
Agustus	66	8	4	12
September	66	6	5	11
Oktober	66	4	5	9
November	66	5	4	9
Desember	66	4	6	11
Jumlah		64	64	61

Sumber: Bagian Kepegawaian UNT Muafa Sampang 2024

Berdasarkan data dari bulan Januari hingga Desember 2024, tercatat bahwa 61 dosen pulang lebih awal dan 64 dosen datang terlambat. Angka pelanggaran kehadiran ini disebabkan oleh motivasi dan tanggung jawab dosen yang rendah karena tidak

adanya sanksi yang tegas didapatkan dari kampus sesuai kesepakatan yang berlaku, hal ini diperoleh dari hasil observasi dilapangan yang dilakukan oleh peneliti dan juga berpotensi menyebabkan penurunan kinerja dosen secara keseluruhan.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan *Goal Setting Theory*. *Goal Setting Theory* adalah teori yang berfokus pada proses penetapan tujuan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja dan motivasi seseorang. Menurut Dr. Edwin Locke, tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang mendorong individu untuk berusaha lebih keras, fokus, dan termotivasi untuk mencapainya (Locke & Latham, 2019).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang merefleksikan sejauh mana karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan mereka (Dewantara & Swasti 2025). Kepuasan dalam kerja terbentuk dari beberapa aspek, diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja (Rochmah, et.al. 2021) Kepuasan kerja yang tidak tercapai secara baik dan potensi dalam diri karyawan yang tidak optimal. Dikarenakan karyawan yang tidak menyenangi karakteristik pekerjaannya membuat karyawan cenderung tidak bekerja dengan baik, karena karyawan tidak bisa menggunakan seluruh potensi yang ada didalam dirinya untuk bekerja dan hasil yang diperolehnya kurang memuaskan sehingga kepuasan kerjanya pun menurun. Kepuasan kerja dapat dikatakan bentuk respon emosional individu terhadap aspek pekerjaan berupa balas jasa terhadap hasil kerjanya dengan tingkat kepuasan yang berbeda dari tiap masing-masing individu yang memiliki sistem pengukuran secara pribadi (Samprastyo et.al, 2021)

Selain tingkat kepuasan kerja, hal yang terjadi di perguruan tinggi swasta (PTS) adalah adanya hubungan atasan-bawahan yang memiliki output positif atau negatif. Jika kualitas hubungan atasan-bawahan tersebut lebih cenderung negatif maka hal ini dapat memicu timbulnya stres kerja. Hubungan yang unik antara pimpinan dan dosen mempengaruhi persepsi dan harapan di tempat kerja karena

pemimpin memiliki peran penting dalam stres kerja dosen.

Kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi (Putra 2022).

lingkungan kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, lingkungan kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi namun motivasi tidak berpengaruh pada kinerja dosen. Pada hasil pengaruh tidak langsung menunjukkan hasil jika motivasi memediasi pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kinerja dosen. (Putri, et al., 2024).

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen-dosen, hasil penelitian mereka juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen-dosen perguruan tinggi (Bandhas & Paranoan, 2019).

Berdasarkan *Research Gap* dan uraian yang telah dipaparkan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang ?
2. Bagaimana Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang ?
3. Bagaimana Pengaruh Positif Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Melalui

Kepuasan Kerja Di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang?

4. Bagaimana Pengaruh Positif Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepuasan Kerja Di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis Pengaruh Positif Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang.
2. Menganalisis Pengaruh Positif Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang.
3. Menganalisis Peran Positif Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepuasan Kerja Di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang?
4. Menganalisis Peran Positif Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepuasan Kerja Di Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang?

1.4. Manfaat Penelitian

Temuan penelitian diharapkan memberi manfaat secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat teoritis yang bersifat akademik diharapkan mampu mempertajam dan memperluas konsep-konsep yang dibahas dalam penelitian ini, sedang manfaat praktis ditujukan pada penyempurnaan praktek kegiatan manajemen sumberdaya manusia. Selain itu, manfaat dari penelitian ini bagi Universitas Nazhatut Thullab Al-Muafa Sampang dapat dijadikan sebagai pedoman dan evaluasi kinerja dosen serta mendorong kemajuan institusi terkait.