

DISERTASI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LINGKUNGAN
KERJA, KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI
KERJA, DAN PENCAPAIAN KINERJA TENAGA STRUKTURAL
DI UNIVERSITAS SULAWESI BARAT**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON WORK
ENVIRONMENT, HUMAN RESOURCES COMPETENCE, WORK
MOTIVATION, AND STRUCTURAL PERFORMANCE
ACHIEVEMENT
AT WEST SULAWESI UNIVERSITY*

disusun dan diajukan oleh

**SURYANI SYAMSUDDIN
A013201007**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

DISERTASI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LINGKUNGAN
KERJA, KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI
KERJA, DAN PENCAPAIAN KINERJA TENAGA STRUKTURAL
DI UNIVERSITAS SULAWESI BARAT**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON WORK
ENVIRONMENT, HUMAN RESOURCES COMPETENCE, WORK
MOTIVATION, AND STRUCTURAL PERFORMANCE
ACHIEVEMENT
AT WEST SULAWESI UNIVERSITY*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

Disusun dan diajukan oleh

**SURYANI SYAMSUDDIN
A013201007**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LINGKUNGAN KERJA, KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI KERJA, DAN PENCAPAIAN KINERJA TENAGA STRUKTURAL DI UNIVERSITAS SULAWESI BARAT

Disusun dan diajukan oleh

SURYANI SYAMSUDDIN
A013201007

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu
Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **27 Juli 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor

Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

Ko. Promotor I

Ko. Promotor II

Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si
NIP 196007031992031001

Dr. Madris, S.E., DPS., M.Si
NIP 196012311988111002

Ketua Program Studi
Doktor Ilmu Ekonomi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Madris, S.E., DPS., M.Si
NIP 196012311988111002

Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Suryani Syamsuddin
Nim : A013201007
Jurusan/Program Studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi berjudul :

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LINGKUNGAN KERJA,
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI KERJA DAN
PENCAPAIAN KINERJA TENAGA STRUKTURAL DI UNIVERSITAS
SULAWESI BARAT”**

Adalah karya ilmiah sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata didalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU NO. 20 Tahun 2003, pasal 24 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 27 Juli 2023

Yang membuat pernyataan


Suryani Syamsuddin

PRAKATA

Puji dan syukur kehadiran Allah Subhana wa Ta'ala, Rabb Yang Maha Rahman dan Maha Rahim. Shalawat serta salam semoga tercurah Repada Nabi Muhammad Salallahu'alaihi wassalam. Disertasi ini merupakan salah satu syarat akademik guna memperoleh gelar Doktor dalam ilmu ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Secara utuh disertasi ini berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Lingkungan Kerja, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja, dan Pencapaian Kinerja Tenaga Struktural Di Universitas Sulawesi Barat".

Perkenankan pada kesempatan yang baik ini, penulis menghaturkan rasa terima kasih dan penghargaan yang setulusnya kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin
2. Prof. H. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE, M. Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Prof. Dr. Budu, Ph.D, Sp, M (K)., M.MedEd selaku Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin, beserta para Wakil Dekan atas perhatian yang diberikan selama penulis mengikuti pendidikan di Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Dr. Madris SE., DPS.,M.Si selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar, yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberi motivasi, khususnya dalam menyelesaikan disertasi ini.
4. Prof. H. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE, M. Si selaku Promotor, Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si selaku Co-promotor I dan Dr. Madris SE., DPS.,M.Si selaku Co-promotor II yang ditengah kesibukkannya tetap meluangkan waktu dan mencurahkan kemampuan yang dimiliki untuk membimbing, memotivasi hingga berbagi pengalaman yang sangat

bermanfaat dalam proses penelitian dan penulisan disertasi ini. Bapak dan Ibu Dosen pada Program Doktor Ilmu Ekonomi yang tidak sempat saya sebutkan satu persatu atas ilmu dan teladan yang diberikan kepada penulis selama belajar di Universitas Hasanuddin. Tak lupa juga Bapak dan Ibu staf administrasi yang telah memberi pelayanan yang baik guna menjamin kelancaran studi ini

5. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh Tim Penguji dan Penilai, baik Penguji dan Penilai eksternal maupun penguji internal yaitu: Prof. Dr. Silvy L. Mandey SE., M.Si Sebagai Penguji dan penilai eksternal, adapun penguji dan penilai internal yaitu: Prof. Dr. Nuraeni Kadir SE., M.Si, Dr. Fausiah Umar, SE., M.Si, Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si, dan Dr. Andi Kusumawati, SE., Ak., M.Si., CA Sebagai dan penguji dan penilai eksternal maupun Internal, terima kasih atas segala perhatian, pertanyaan, masukan maupun kritikan, sanggahan, saran, dengan segala pengetahuan dan motivasinya selama proses ujian berlangsung demi penyempurnaan disertasi ini.
6. Rektor Universitas Sulawesi Barat, para–Wakil Rektor, Dekan Ekonomi serta Wakil Dekan I dan II Universitas Sulawesi Barat.
7. Rektor Universitas Cokroaminoto Makassar, Wakil Rektor, para–Dekan Universitas Cokroaminoto Makassar yang telah memberi dukungan selama penulis mengikuti pendidikan di Universitas Hasanuddin
8. Suami Tercinta Prof. Dr. Basri Hasanuddin MA., dan anak- anak serta cucu tersayang, Terima kasih atas kesabaran dan doa yang selalu dipanjatkan. Semoga capaian yang penulis peroleh saat ini lebih mengukuhkan kita dalam meraih masa depan keluarga yang sakinah, mawaddah warahmah.

9. Kakak dan Adik-adikku tersayang: Andi Heryani Syamsuddin, Andi Hery Syamsuddin dan Andi Fitriani Syamsuddin beserta keluarga. Terima kasih atas doa dan dukungan yang diberikan, semoga Allah SWT selalu memberi hidayah dan keberkahan hidup bagi kita.
10. Teman-teman di Program Doktor Ilmu Ekonomi Unhas angkatan 2022, 2021, 2020, 2019, 2018. Semoga Allah Yang Maha Kuasa memberikan imbalan atas amal dan bantuan Bapak dan Ibu berikan secara tulus. Akhirnya, tiada kata yang pantas penulis ucapkan kecuali Alhamdulillah-rabbil, alamin. Akhirnya, semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Makassar, 27 Juli 2023

Penulis

Suryani Syamsuddin

ABSTRAK

SURYANI SYAMSUDDIN. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Lingkungan Kerja, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja, dan Pencapaian Kinerja Tenaga Struktural di Universitas Sulawesi Barat (dibimbing oleh **Abdul Rahman Kadir, Syamsu Alam, dan Madris**).

Sebagai institusi publik, pengelolaan Universitas Sulawesi Barat (Unsulbar) sangat dipengaruhi oleh para pimpinannya yang bertanggung jawab atas perkembangan organisasi yang dipimpinnya, dan mampu membuat kebijakan dan arahan yang berfokus ke masa depan sehingga para bawahan lebih siap dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja, kompetensi kerja, serta motivasi dan kinerja civitas akademika di Unsulbar.

Melalui desain penelitian explanatory-kausalitas dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis. Terkumpul sebanyak 115 tanggapan dari hasil penyebaran kuesioner dan seluruh data dinyatakan valid (*loading factor* > 0,5) serta reliabel ($VE \geq 0,5$; $CR \geq 0,7$). Model penelitian juga telah memenuhi indeks-indeks *Goodness-of-Fit* (GoF). Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel lainnya.

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap lingkungan kerja ($p=0,000$) dan kompetensi kerja ($p=0,000$), namun tidak berpengaruh langsung pada motivasi kerja ($p=0,636$) dan pencapaian kinerja ($p=0,827$) pegawai di Unsulbar. Akan tetapi, gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap motivasi kerja melalui lingkungan kerja ($p=0,000$) dan kompetensi kerja ($p=0,000$) mereka. Selain itu, gaya kepemimpinan juga berpengaruh tidak langsung terhadap pencapaian kinerja melalui lingkungan kerja ($p=0,000$) serta melalui motivasi kerja ($p=0,000$), namun tidak, jika melalui kompetensi kerja ($p=0,532$).

Kata kunci: gaya kepemimpinan; lingkungan kerja; kompetensi kerja; motivasi kerja; kinerja; perguruan tinggi; Unsulbar



ABSTRACT

SURYANI SYAMSUDDIN. *The Effect of Leadership Style on the Work Environment, Human Resource Competence, Work Motivation, and Performance Achievement of Structural Personel at University of West Sulawesi (supervised by Abdul Rahman Kadir, Syamsu Alam, and Madris).*

As a public institution, the management of the University of West Sulawesi (Unsulbar) is heavily influenced by its leaders who are responsible for the development of the organization they lead, and are able to make policies and directions that focus on the future so that subordinates are better prepared to carry out the tasks assigned to them to achieve the goals that have been set together. This study aims to investigate the effect of leadership style on the work environment, work competence, and motivation and performance of the academic community in Unsulbar

Through an explanatory-causality research design with a quantitative approach, this research explains the influence between variables through hypothesis testing. As many as 115 responses were collected from the results of distributing the questionnaires and all data were declared valid (loading factor > 0.5) and reliable ($VE \geq 0.5$; $CR \geq 0.7$). The research model also fulfills the Goodness-of-Fit (GoF) indices. Data analysis techniques use Partial Least Square (PLS) to examine the direct and indirect effects of leadership style variables on other variables.

This study found that leadership style had a direct effect on work environment ($p=0.000$) and work competencies ($p=0.000$), but had no direct effect on work motivation ($p=0.636$) and performance achievement ($p=0.827$) of employees at Unsulbar. However, leadership style has an indirect effect on work motivation through their work environment ($p=000$) and work competence ($p=000$). In addition, leadership style also has an indirect effect on performance achievement through the work environment ($p=0.000$) and through work motivation ($p=0.000$), but not through work competence ($p=0.532$).

Keywords: leadership style; work environment; work competency; work motivation; performance; College; Unsulbar



DAFTAR ISI

LAMAN SAMPUL	Error! Bookmark not defined.
LAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
1.4.1. Manfaat Teoretis	12
1.4.2. Manfaat Praktis	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.2. Konsep dan Peran MSDM di Perguruan Tinggi	20
2.2. <i>Personal Behavior Theory</i>	22
2.3. Konsep Gaya Kepemimpinan	26
2.3.1. Kepemimpinan Strategis	30
2.3.2. Klasifikasi Gaya Kepemimpinan	32
2.4. Kinerja Pegawai	36
2.4.1. Definisi dan Konsep Dasar Kinerja	36

2.4.2.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	37
2.4.3.	Kinerja Pegawai di Perguruan Tinggi	38
2.5.	Motivasi Kerja.....	40
2.5.1.	Pengertian Motivasi Kerja	40
2.5.2.	Karakteristik dan Tujuan Motivasi Kerja.....	42
2.5.3.	Elemen Motivasi Kerja	43
2.6.	Kompetensi Kerja	44
2.6.1.	Tinjauan Teori dan Konsep	44
2.6.2.	Standar Kompetensi	45
2.7.	Lingkungan Kerja.....	47
2.7.1.	Definisi dan Konsep Lingkungan Kerja	47
2.7.2.	Elemen Lingkungan Kerja	48
2.8.	Tinjauan Studi Empiris	50
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS		55
3.1.	Kerangka Konseptual	55
3.2.	Hipotesis	60
3.3.	Definisi Operasional	60
BAB IV METODE PENELITIAN		67
4.1.	Rancangan Penelitian	67
4.2.	Unsulbar sebagai Obyek Penelitian.....	67
4.2.1.	Tugas Pokok dan Fungsi serta Struktur Organisasi Unsulbar	69
4.2.2.	Populasi dan Sampel	71
4.3.	Jenis dan Sumber Data	71
4.4.	Teknik Pengumpulan dan Pengukuran Data	72
4.5.	Teknik Analisis Data	73
4.6.	Model Pengukuran Outer Model.....	74
4.6.1.	Uji Validitas	74
4.6.2.	Uji Reliabilitas	74
4.7.	Uji Asumsi Linearitas	75
4.8.	Model Struktural atau Innre Model.....	75
BAB V HASIL PENELITIAN		77
5.1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	77
5.2.	Karakteristik Responden Penelitian	79
5.3.	Pengujian Instrumen Penelitian	80

5.4. Analisa Deskriptif Variabel Penelitian	83
5.5. Pengujian Kesesuaian Model Penelitian	86
5.6. Pengujian Hipotesis.....	87
BAB VI PEMBAHASAN	90
6.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Lingkungan Kerja	90
6.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kompetensi Kerja	93
6.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja	95
6.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Pencapaian Kinerja.....	98
6.5. Implikasi dan Batasan Penelitian	101
BAB VII PENUTUP	106
7.1. Kesimpulan.....	106
7.2. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	110
LAMPIRAN	121

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Tahapan-Tahapan Pembangunan Unsulbar	8
Tabel 3.1.	Definisi Operasional	60
Tabel 4.1.	Rincian Tenaga Struktural Unsulbar	69
Tabel 5.1.	Ikhtisar Karakteristik Responden	77
Tabel 5.2.	Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	79
Tabel 5.3.	Kategori Penilaian Jawaban Responden	81
Tabel 5.4.	Distribusi Jawaban Responden	81
Tabel 5.5.	Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	85
Tabel 5.6.	Hasil Analisis Regresi	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Hubungan Antar Variabel Penelitian	58
Gambar 5.1. Struktur Organisasi Unsulbar	75
Gambar 5.2. <i>Output</i> Regresi Model Penelitian	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	<i>Output PLS</i>	118
Lampiran 2	<i>Output Descriptive Statistics</i>	128
Lampiran 3	<i>Raw Data</i>	131
Lampiran 4	Kuesioner Penelitian	133

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Universitas Sulawesi Barat (Unsulbar) adalah satu-satunya Universitas Negeri yang ada di Provinsi Sulawesi Barat yang merupakan provinsi ke-33 dari 38 provinsi di Indonesia saat ini. Unsulbar pertama kali didirikan sebagai Perguruan Tinggi Swasta (PTS) pada November 2007 di bawah Yayasan Pendidikan Indonesia Sulawesi Barat (YAPISBAR), yang kemudian beralih status menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia pada Mei 2013. Unsulbar masuk dalam kategori PTN Satker (Satuan Kerja), dimana semua sumber pendanaan berasal dari Pemerintah. Maka dari itu, Unsulbar wajib melaksanakan *Good University Governance* (GUG) yaitu tata kelola Universitas yang baik.

Kehadiran sebuah universitas negeri di suatu provinsi baru pada hakekatnya dimaksudkan untuk membantu penyiapan sumberdaya manusia yang di kemudian hari akan mampu mengisi kebutuhan pekerjaan di kawasan tersebut, khususnya dalam pengelolaan sumberdaya alam daerah yang belum banyak tersentuh oleh ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat diperlukan di era modern sekarang ini. Sebagai institusi publik, cara pengelolaan Unsulbar dipengaruhi oleh para pimpinannya yang bertanggung jawab atas lingkungan organisasi yang dipimpinnya, dan mampu membuat arahan-arahan yang berfokus ke

masa depan sehingga para bawahan lebih siap dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka untuk mencapai visi yang telah ditetapkan bersama.

Pemimpin merupakan unsur utama dalam suatu organisasi sebagai pembuat kebijakan dan pengambil keputusan. Pemimpin dalam suatu organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan, keahlian, strategi, dan keterampilan untuk mengendalikan dan memimpin organisasi agar bergerak di jalan yang benar (Munawaroh *et al.*, 2021). Kepemimpinan adalah tentang kemampuan seorang pemimpin untuk mengubah orang melalui visi dan nilai-nilai, budaya dan iklim kerja, dan struktur dan sistem, dengan kata lain berarti kemampuan seorang pemimpin untuk mengelola, mengkoordinasikan, mempengaruhi dan memotivasi orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Dan seorang pemimpin memiliki peran untuk membangkitkan minat, menciptakan semangat pegawai agar melakukan yang terbaik dari kemampuannya (Goeltom *et al.*, 2020).

Hadirnya sosok pemimpin “berkaliber” menjadi salah satu tantangan tersendiri di lingkup universitas saat ini. Drew (2010) dalam studinya juga menjelaskan bahwa tantangan yang paling krusial bagi perguruan tinggi adalah menghadapi kebutuhan akan kepemimpinan yang strategis, fleksibel, kreatif, dan adaptif untuk merespon tekanan persaingan namun tetap mempertahankan relevansinya dengan visi sebuah institusi pendidikan tinggi dengan menjaga standar akademik yang

tinggi melalui pengelolaan sumber daya keuangan beserta manusianya secara optimal.

Kondisi di Unsulbar belum menunjukkan hal tersebut, salah satu hal yang menunjukkan kelemahan pimpinannya adalah masih banyaknya program studi yang belum terakreditasi baik, bahkan belum adanya akreditasi institusi sejak perubahan status menjadi PTN di tahun 2013, padahal visi dan misi universitas tersebut adalah meningkatkan daya saing baik di tingkat nasional dan internasional mulai tahun 2020 (lihat Tabel 1.1). Selain itu, dalam laporan kinerjanya juga menunjukkan efisiensi kinerja anggarannya hanya mencapai 1,78% (Universitas Sulawesi Barat, 2021); padahal ini merupakan salah satu tugas penting pimpinan untuk mengatur pengalokasian berbagai sumber daya organisasi - terutama finansial dalam menjalankan program-program kerja untuk mencapai visi dan misi Unsulbar. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan sebagai faktor kunci penentu kinerja pegawai dan/atau universitas.

Secara umum, gaya memimpin yang sering dijumpai pada institusi pendidikan tinggi adalah, gaya kepemimpinan afiliatif, berorientasi tugas, *laissez-faire*, demokratis dan visioner (Waheeda & Shaheeda, 2018). Lebih lanjut dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan afiliatif dan berorientasi tugas dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang paling umum, dan kepemimpinan *laissez-faire* secara mengejutkan populer karena kelebihanannya dalam meningkatkan kepercayaan diri dan membantu

akademisi untuk memberdayakan diri mereka sendiri. Selain itu, gaya kepemimpinan demokratis dianggap paling cocok untuk budaya organisasi di universitas karena mendorong orang-orang untuk berpartisipasi dan terlibat dalam pengambilan keputusan (Asmawi, 2018).

Pimpinan adalah agen perubahan utama di dunia kerja, mereka harus mengadopsi gaya yang efektif dalam kepemimpinan mereka - melayani, berbagi, dan memberdayakan pegawai mereka. Kredibilitas, komunikasi, koordinasi, partisipasi dan kompetensi pegawai akan mencerminkan keberhasilan pemimpin mereka (Cahyadi *et al.*, 2022). Pada saat yang sama, pimpinan harus bekerja dengan pendekatan yang tepat untuk memastikan kinerja tinggi pegawai mereka, dan pemimpin yang melayani pegawainya secara individu, meningkatkan komunikasi, kredibilitas, dan kompetensi pegawainya (Russell & Gregory Stone, 2002).

Gaya kepemimpinan juga memegang peranan penting dalam suatu organisasi, pemimpin adalah motor penggerak utama dalam organisasi karena sangat berpengaruh terhadap lingkungan kerja organisasi (Danthi, 2017). Di negara berkembang, sebagian besar lingkungan kerja di berbagai industri menjadi isu penting yang perlu diperhatikan, termasuk di dalamnya industri pendidikan tinggi. Lingkungan kerja yang sehat dan aman dapat mengambil peran yang sangat sentral dalam meningkatkan produktivitas, sayangnya sebagian besar organisasi menganggapnya sebagai biaya tambahan dan tidak ingin menghabiskan banyak uang untuk menjaga lingkungan kerja yang nyaman (Hafeez *et al.*, 2019).

Salah satu sasaran Unsulbar adalah “Meningkatnya Tata Kelola Satuan Kerja di Lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi”, namun dari lima komponen pengukurannya tidak ada yang mencapai target, dan secara keseluruhan hanya mencapai 42% (Universitas Sulawesi Barat, 2021). Lebih lanjut dalam laporan kinerja Unsulbar, salah satu permasalahannya adalah kurangnya koordinasi antar bagian atau departemen yang mengakibatkan lingkungan kerja yang kurang kondusif. Masalah koordinasi muncul di banyak organisasi (Dong *et al.*, 2018). Di lingkup pendidikan tinggi, kebanyakan koordinasi yang terjadi tidaklah produktif, birokrasi yang tidak perlu, pelaporan yang berlebihan tanpa hasil, serta proses perencanaan dan peninjauan lebih banyak daripada tindakan yang dilakukan (Anderson *et al.*, 2008). Dan, seluruh hal ini merupakan area fokus kerja seorang pemimpin.

Menurut Fatmawati & Fauzan (2021), kemampuan pemimpin untuk mengambil tindakan strategis tergantung pada faktor historis organisasi yang dipengaruhi oleh perubahan lingkungan, penguatan strategi dan peningkatan konsistensi antara strategi, struktur organisasi, budaya, dan sumber daya manusia. Kenyataannya, meskipun seorang pemimpin memahami pentingnya motivasi, jika tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk menyediakan lingkungan organisasi yang memadai, tidak akan efektif dalam mendorong peningkatan produktivitas kinerja pegawai (Munawaroh *et al.*, 2021). Motivasi kerja juga merupakan isu yang dijabarkan dalam laporan kinerja Unsulbar - salah satunya adalah

realisasi pelaksanaan tridharma dosen-dosen yang belum mencapai target pada beberapa tahun terakhir (Universitas Sulawesi Barat, 2021). Hal ini mengindikasikan minimnya motivasi kerja yang ada di Unsulbar, dan memotivasi pegawai merupakan salah satu tugas utama para pimpinan di institusi pendidikan tinggi tersebut.

Kurang aktifnya pimpinan untuk mengembangkan diri mereka atau mendorong para pengawainya untuk terus berkembang, juga menjadi salah satu isu yang banyak terjadi di banyak organisasi. Salah satu hasil survei yang dilakukan Wandrial (2011) di beberapa negara terhadap 93 organisasi menemukan beberapa masalah dan kelemahan dari suatu rencana pengembangan organisasi, salah satu diantaranya adalah kurangnya kemampuan pegawai sehingga tidak mampu melaksanakan tugas dengan baik. Kinerja seorang pegawai tergantung pada pengetahuan, kompetensi psikomotorik, kognitif, sosial dan sikap seseorang dalam menjalankan pekerjaannya (Rai & Tripathi, 2015). Motivasi, kompetensi, kompensasi merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hartati, 2020). Lebih lanjut dijelaskan bahwa suatu organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan berfungsi dengan baik, serta tersedianya unsur-unsur pendukung dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang dapat menunjang jalannya organisasi adalah sumber daya manusia (pegawai) dan kompetensi yang dimilikinya.

Pemimpin membimbing pegawai ke arah yang baik dan memotivasi mereka sangat penting untuk kinerja organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama dalam setiap organisasi, yang tidak hanya untuk meningkatkan hasil tetapi juga untuk bersaing dengan orang lain. Oleh karena itu, meningkatkan motivasi pegawai sangat penting baik untuk bersaing maupun mendongkrak kinerja organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir, baik akademisi maupun praktisi telah sangat menyadari pentingnya pegawai yang efektif dan kepemimpinan yang baik dalam kinerja perusahaan (Sougui *et al.*, 2016).

Transformasi Unsulbar dari PTS menjadi PTN menuntut pihak manajemennya, terutama para pimpinan organisasi untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam pengelolaan universitas sesuai kaidah-kaidah khusus lembaga publik nirlaba. Menjadi *icon* Pendidikan Tinggi di Provinsi Sulbar menuntut Unsulbar untuk mengembangkan sumber daya manusia di provinsi itu, dan sebagai Universitas Negeri yang baru, baik masyarakat dan pemerintah daerah (provinsi dan kabupaten) menaruh harapan yang sangat besar bagi Unsulbar dalam ikut memacu pembangunan daerah yang kaya dengan SDA yang belum tergarap secara optimal.

Sejak menjadi Universitas Negeri, Unsulbar telah menerapkan *Strategic Management* dalam pengelolaan universitas, dan telah berhasil menyusun Rencana Strategis Jangka Panjang yang akan diwujudkan dalam beberapa dekade mendatang. Visi Unsulbar seperti tertuang dalam

RENSTRA Unsulbar (2020-2024). Proses penyusunan RENSTRA unsulbar tahun 2020-2024 selain merujuk pada RPJPN dan RENSTRA Pendidikan Tinggi Tahun 2020-2024. Unsulbar telah memberikan arah yang komprehensif bagi pengembangan Unsulbar 5 tahun mendatang. Tahapan-tahapan pembangunan Unsulbar yang tertuang dalam RPJP unsulbar adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Tahapan-Tahapan Pembangunan Unsulbar

RPJPMS I (2005-2009)	RPPJMS II (2010-2014)	RPJMS III (2015-2019)	RPJMS IV (2020-2024)
Peningkatan Kapasitas dan Modernisasi	Peningkatan Pelayanan	Peningkatan Daya Saing Regional	Peningkatan Daya Saing Internasional

(Sumber: RPJP Unsulbar, 2020)

Sementara manajemen Unsulbar dalam rangka memenuhi harapan masyarakat agar Unsulbar dapat berperan sebagai *agent of development*, Unsulbar didorong untuk terus melakukan inovasi yang mampu memberi nilai tambah dengan menerapkan rencana prioritas yang dimulai dari (i) tahap penyiapan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran dan penataan kelembagaan; (ii) tahap pengembangan manajemen pendidikan; hingga (iii) tahap peningkatan daya saing nasional dan internasional. Bagaimanapun baiknya sasaran dan rencana Unsulbar, pemimpin memegang peran utama dalam mengatur dan mengendalikan berbagai sumber daya dan mengawasi setiap proses pencapaian sasaran tersebut. Hal ini tentunya harus dibarengi dengan partisipasi aktif dan inisiasi pimpinan secara kontinu dalam mengejar sasaran dan terus

menyesuaikan diri dan organisasi dengan perkembangan zaman, utamanya berkaitan dengan perkembangan teknologi atau perubahan iklim politik dan regulasi.

Pada kenyataannya, Unsulbar dihadapkan berbagai permasalahan dari berbagai aspek, seperti masalah tingkat kepuasan dosen dan tenaga kependidikan belum optimal. Selain itu, sarana dan prasarana pendukung pembelajaran yang harusnya menjadi tahap awal rencana pembangunan Unsulbar, malah dalam kondisi yang sangat tidak memadai. Beberapa diantaranya seperti gedung perkuliahan yang masih sangat terbatas hingga terkadang masih meminjam atau menyewa gedung dari pihak lain, kualitas SDM untuk menunjang kegiatan layanan akademik maupun non-akademik masih sangat kurang, serta berbagai permasalahan lainnya seperti manajemen mutu organisasi. Sedangkan daya serap anggaran yang digunakan untuk menjalankan seluruh program/kegiatan Unsulbar mencapai 98,22% dari total anggaran (Universitas Sulawesi Barat, 2021).

Permasalahan-permasalahan tersebut tentunya dapat diselesaikan atau setidaknya diminimalisir kejadian ataupun dampaknya, apabila pemimpin di Unsulbar lebih memperhatikan isu-isu internal terlebih dahulu sebelum menysasar tujuan yang besar. Salah satu caranya adalah terus berkoordinasi, baik dengan para bawahannya maupun dengan pimpinan lainnya. Penting bagi para pemimpin organisasi atau institusi publik untuk membangun komunikasi internal yang kuat dan terus mengembangkannya (Salman *et al.*, 2023), dan hal inilah jarang terlihat di

Unsulbar yang ditunjukkan dengan minimnya pelaksanaan rapat dan menyebabkan para staf kurang terarah dalam pencapaian tujuan.

Berbagai isu yang saling kontra dengan kajian literatur sebelumnya, menunjukkan kurang optimalnya peran pimpinan di Unsulbar. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi lebih mendalam terkait bagaimana kepemimpinan saat ini dan pengaruhnya terhadap baik itu kompetensi pegawai dan lingkungan kerja serta motivasi mereka pasca menjadi PTN. Maka dari itu peneliti mengangkat topik penelitian berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Lingkungan Kerja, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Pencapaian Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Sulawesi Barat di Kabupaten Majene.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Lingkungan Kerja di Universitas Sulawesi Barat?
- 2) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kompetensi kerja di Universitas Sulawesi Barat?
- 3) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja di Universitas Sulawesi Barat?
- 4) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja melalui Lingkungan Kerja di Universitas Sulawesi Barat?

- 5) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja melalui Kompetensi kerja di Universitas Sulawesi Barat?
- 6) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Pencapaian Kinerja di Universitas Sulawesi Barat?
- 7) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Pencapaian Kinerja melalui Lingkungan Kerja di Universitas Sulawesi Barat?
- 8) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Pencapaian Kinerja melalui Kompetensi kerja di Universitas Sulawesi Barat?
- 9) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Pencapaian Kinerja melalui Motivasi Kerja di Universitas Sulawesi Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Lingkungan Kerja di Universitas Sulawesi Barat.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kompetensi kerja di Universitas Sulawesi Barat.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja di Universitas Sulawesi Barat.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja melalui Lingkungan Kerja di Universitas Sulawesi Barat.

- 5) Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja melalui Kompetensi kerja di Universitas Sulawesi Barat.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Pencapaian Kinerja di Universitas Sulawesi Barat.
- 7) Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Pencapaian Kinerja melalui Lingkungan Kerja di Universitas Sulawesi Barat.
- 8) Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Pencapaian Kinerja melalui Kompetensi kerja di Universitas Sulawesi Barat.
- 9) Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Pencapaian Kinerja melalui Motivasi Kerja di Universitas Sulawesi Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan menjadi pengalaman dan pembelajaran serta dapat memberi sumbangan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen, tentang gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya akademik perguruan tinggi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasional.

1.4.2. Manfaat Praktis.

Sebagai akademisi yang ber-*homebase* di Unsulbar, tentu saja keterlibatan dalam penelitian tentang Unsulbar akan memperkaya pemahaman tentang seluk beluk pengelolaan manajemen Unsulbar dan masalah-masalah strategis yang dihadapi oleh Lembaga Pendidikan Tinggi ini. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi bagi pimpinan Unsulbar dalam perumusan kebijakan untuk membangun dan mengembangkan Unsulbar di masa mendatang dalam menghadapi dinamika lingkungan, baik internal maupun eksternal yang terus berubah dan semakin kompleks.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Komponen penting untuk dikelola dan dikembangkan dengan baik dari sebuah organisasi adalah sumber daya manusianya, karena mereka merupakan elemen pokok yang menggerakkan roda organisasi. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kebutuhan, pengetahuan, keterampilan, motivasi karya, dan sebagainya. Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja, jika diibaratkan, betapapun organisasi memiliki modal yang kuat ataupun didukung oleh teknologi yang canggih, tetapi ketika sumber daya manusia tidak ditempatkan sesuai hakekat yang semestinya, maka semua hal itu tidak akan ada artinya.

Sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai fenomena dalam organisasi sudah ada sejak tahun 1915 bertepatan dengan menjelang pecahnya perang dunia pertama, yang ditandai dengan munculnya aktivitas-aktivitas seputar persoalan personalia. Aktifitas inilah yang menjadi embrio dari MSDM dan di akhir abad ke-20 organisasi publik maupun swasta di Amerika juga mulai menaruh perhatian terhadap MSDM (Sulistiyani & Rosidah, 2009). Khususnya di kalangan usahawan Amerika Serikat, MSDM telah menjadi cara pandang umum yang diaplikasikan perusahaan dengan tujuan untuk

meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan, sehingga efektivitas organisasi serta keuntungan dapat tercapai (Bernardin & Russel, 2001).

Istilah sumber daya manusia merupakan konsep yang mulai populer pada awal dekade 1970, mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sumber daya dari pada hanya sebagai faktor produksi akan memberikan manfaat nyata, baik itu bagi organisasi maupun pegawai (Simamora, 2006). Filosofi yang terkandung dalam konsep sumber daya manusia adalah pegawai dipandang sebagai suatu investasi yang jika dikembangkan dan dikelola dengan efektif akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktek menentukan aspek SDM dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian (Dessler, 2007). Lebih lanjut ditegaskan bahwa dengan mempelajari konsep-konsep serta teknik-teknik MSDM maka seorang manajer akan mewujudkan peranannya, antara lain mempekerjakan orang yang tepat pada tempatnya; mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal; menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan deskripsi pekerjaan dan spesialisasi pekerjaan; menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian; meramalkan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan

datang; melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai serta mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya; serta memperkirakan keadaan ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

Manajer membuat berbagai kebijakan, program, dan praktik yang memuaskan, baik bagi kebutuhan ekonomi maupun bagi kepuasan pribadi pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para pegawai didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya semaksimal mungkin, serta merancang program dan praktik personalia dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan kebutuhan organisasi (Simamora, 2006).

2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap aktivitas perusahaan yang bervariasi dengan melaksanakan berbagai fungsinya. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari *Staffing/Employment*, *Performance Evaluation*, *Compensation*, *Training and Development*, *Employee Relations*, *Safety and Health*, dan *Personnel Research* (Cherrington, 1995).

Fungsi *Staffing/Employment* terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk

mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

Fungsi *Performance Evaluation* atau penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

Fungsi *Compensation* membutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk

mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh pegawai. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku, dan memberikan motivasi.

Fungsi *Training and Development* bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi pegawai baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan kerja dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

Fungsi *Employee Relations* berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan

tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan pegawai. Secara umum, para pegawai tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para pegawai diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

Fungsi *Safety and Health* mewajibkan setiap perusahaan untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja

secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

Fungsi *Personnel Research* meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

2.1.2. Konsep dan Peran MSDM di Perguruan Tinggi

MSDM memperkuat manajer organisasi untuk mengekspresikan tujuan mereka dengan spesifik sehingga mereka dapat dipahami dan dilakukan oleh pegawai dan untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk keberhasilan pencapaian tugas mereka. Banyak universitas asing yang memiliki departemen SDM tersendiri yang berperan sangat dominan dalam administrasi dan pengembangan universitas (Punia *et al.*, 2012). Departemen ini beroperasi sebagai unit pusat untuk menyediakan berbagai layanan kepada fakultas, administrator, unit

organisasi, dan staf di seluruh universitas. Melakukan berbagai peran seperti pengembangan kebijakan, yang mencerminkan perubahan dalam undang-undang, Hubungan Industrial, keputusan komisi dan hasil dari tawar-menawar perusahaan, administrasi sumber daya manusia yang berkelanjutan yang dibagikan dengan tunjangan pegawai, layanan bisnis internal, rekrutmen dan penempatan staf yang dibagikan dengan unit sumber daya manusia fakultas, mengelola pengangkatan dan promosi akademisi, serta mendukung unit organisasi dalam merencanakan dan mengelola perubahan sambil mempertahankan hubungan yang efektif dengan staf.

Tanggung jawab mendasar departemen SDM di universitas, secara profesional dan pribadi, meliputi (i) mempelajari dan menegakkan kebijakan universitas dalam manajemen sumber daya manusia, tindakan yang beragam dan afirmatif, termasuk kebijakan eksternal terkait; (ii) mempertahankan standar etika yang tinggi dan menunjukkan integritas sebagai perwakilan dari universitas; (iii) menghargai dan mewakili misi akademik dan keilmuan universitas serta kontribusi kreatif dan beragam dari setiap pegawai; (iv) menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan positif yang akan menumbuhkan kreativitas, solidaritas, kerja tim dan efisiensi di antara anggota universitas; (v) mempekerjakan dan mempertahankan pegawai yang kompeten, berkualitas dan produktif; mempertahankan gelar internal dan kesetaraan gaji; (vi) mempertahankan proses kerja yang efektif dan meminimalkan pemborosan dan duplikasi

kecerdasan; (vii) mempraktikkan komunikasi yang transparan, jelas, dan terarah dalam sistem universitas dengan empati terhadap perspektif dan reaksi orang lain; (viii) membuat rencana pengembangan profesional untuk menjelajahi dan memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru melalui pendidikan, pelatihan, jaringan, dan pendampingan; (ix) menjaga kerahasiaan data dan informasi SDM universitas sesuai kebutuhan; serta (x) memandu pegawai dalam keseimbangan kehidupan kerja yang layak sebagai cara untuk memastikan efektivitas pribadi dan profesional.

2.2. *Personal Behavior Theory*

Memahami perilaku yang membedakan pemimpin yang unggul dengan yang tidak, akan menentukan hal-hal yang dapat dilakukan baik sebagai individu ataupun kelompok untuk mengembangkan kemampuan pimpinan mereka agar menunjukkan perilaku unggul tersebut. Organisasi seringkali menampilkan karakteristik yang dinamis dan rumit, menghasilkan sejumlah tantangan bagi pemimpin. Untuk mengatasi situasi-situasi ini, pemimpin tidak hanya harus dimiliki pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang relevan, tetapi juga harus menunjukkan perilaku yang memungkinkan mereka untuk mengaplikasikan kemampuan tersebut secara efisien dalam situasi yang penuh ketidakstabilan dan terus berubah (Ewen *et al.*, 2013).

Alasan mengapa perilaku penting adalah karena perilaku pemimpin memiliki efek formal dan informal terhadap sikap dan tindakan bawahan. Secara formal, pemimpin membuat keputusan tentang promosi bawahan,

menentukan alur kerja, menetapkan pola komunikasi, dan menegakkan aturan (Sinno, 2018). Dalam pandangan ini, peran pemimpin adalah untuk ikut serta dalam membangun sebuah sistem di dalam organisasi yang berfungsi dengan baik. Ketika sistem ini didesain dengan rasional dan adil, diharapkan para karyawan akan memiliki kesempatan untuk berkembang dengan baik (Behn, 2006). Disamping itu, March & Olsen (1984) dalam (Sinno, 2018) berpendapat bahwa perilaku pemimpin juga memiliki peran dalam membentuk norma-norma informal terkait dengan perilaku orang lain di dalam organisasi. Ketika pemimpin bertindak, mereka memberikan contoh perilaku tertentu kepada para karyawan, dan hal ini berdampak pada penataan logika atau cara yang dianggap pantas dalam keseluruhan dinamika organisasi.

Teori dan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin telah memberikan dasar untuk model khusus tentang kinerja kepemimpinan. Campbell *et al.*, (1996) menjadi pionir dalam menggambarkan model teoretis yang komprehensif tentang efektivitas pemimpin. Model tersebut menunjukkan bahwa ada tiga faktor proksimal yang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pekerjaan, yaitu pengetahuan deklaratif– berkaitan dengan pemahaman tentang fakta dan informasi, atau dengan kata lain, mengetahui apa yang seharusnya dilakukan; pengetahuan dan keterampilan prosedural– di sisi lain, melibatkan penerapan pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan dengan kemampuan untuk mengeksekusinya dengan benar, dan terakhir

adalah motivasi yang merupakan hasil dari gabungan antara pilihan untuk berusaha, tingkat usaha yang dipilih untuk dikeluarkan, dan keputusan untuk tetap konsisten dalam tingkat usaha tersebut. Faktor-faktor ini berperan penting dalam menentukan seberapa efektif seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Chan & Drasgow (2001) mengusulkan model yang mencakup beragam faktor yang mempengaruhi perbedaan individu dalam kepemimpinan. Model ini mencakup beberapa tingkatan anteseden yang berbeda. Pada tingkatan anteseden distal, terdapat minat, kepribadian, dan nilai-nilai individu yang memainkan peran penting dalam membentuk kepemimpinan mereka. Faktor-faktor ini berada pada tingkatan yang lebih luas dan lebih jauh dari pelaksanaan peran kepemimpinan. Pada tingkatan anteseden semi-distal, terdapat efikasi diri kepemimpinan, motivasi untuk memimpin, dan pengalaman kepemimpinan. Faktor-faktor ini berada pada tingkatan yang lebih mendekati pelaksanaan peran kepemimpinan tetapi belum langsung mempengaruhi gaya dan kinerja kepemimpinan.

Pada tingkatan anteseden proksimal, terdapat kemampuan kognitif umum, kemampuan spesifik dalam bidang tertentu, partisipasi dalam peran/pelatihan kepemimpinan, serta pengetahuan/keterampilan sosial dan gaya kepemimpinan. Faktor-faktor ini berada pada tingkatan yang lebih dekat dengan pelaksanaan langsung tugas kepemimpinan dan mempengaruhi kinerja pemimpin secara langsung. Model tersebut

memberikan gambaran yang luas tentang faktor-faktor yang berkontribusi pada perbedaan individu dalam kepemimpinan, mencakup sejumlah variabel yang berbeda dari tingkat yang lebih umum hingga tingkat yang lebih khusus dan terlibat dalam kinerja pemimpin (Chan & Drasgow, 2001).

Secara teoritis, terdapat beberapa penjelasan mengapa perilaku pemimpin memiliki potensi untuk memberikan prediksi efektivitas kepemimpinan yang lebih akurat daripada sifat-sifat pemimpin. *Pertama*, penjelasan ini selaras dengan penemuan terbaru dalam literatur tentang faktor-faktor yang berpengaruh pada efektivitas kepemimpinan dari tingkatan yang lebih jauh (anteseden distal) hingga tingkatan yang lebih dekat (anteseden proksimal) (Van Iddekinge et al., 2009). Perilaku pemimpin dianggap lebih tepat sebagai prediktor efektivitas kepemimpinan karena ia menggambarkan tindakan nyata dan pengambilan keputusan yang diimplementasikan oleh pemimpin dalam situasi yang sesungguhnya. Sementara sifat-sifat pemimpin mencerminkan karakteristik bawaan atau disposisi individu, perilaku pemimpin memberikan pandangan lebih langsung tentang bagaimana pemimpin berinteraksi dengan bawahan dan mengatasi tantangan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Pendekatan ini mengakui peran penting dari faktor-faktor seperti minat, kepribadian, nilai-nilai, motivasi, dan pengalaman kepemimpinan dalam membentuk perilaku pemimpin.

Kedua, walaupun sifat mencerminkan kecenderungan perilaku pada seseorang, bagaimana sifat-sifat tersebut diwujudkan dalam perilaku dapat dipengaruhi oleh situasi. Teori aktivasi sifat dan penelitian yang relevan menunjukkan bahwa sifat-sifat individu akan tampak sebagai serangkaian perilaku yang diharapkan hanya jika situasi mendorong kebutuhan untuk perilaku yang sesuai dengan sifat tersebut menjadi lebih menonjol (Tett & Burnett, 2003). Ketika situasi tidak memerlukan atau tidak mendukung sifat tertentu, sifat tersebut mungkin tidak muncul atau tidak tampak, dan dampaknya pada hasil atau kinerja individu akan kurang terlihat. Situasi dalam konteks kepemimpinan dapat sangat kompleks dan ambigu, sehingga mengakibatkan variasi dalam kebutuhan dan relevansi sifat-sifat tertentu. Dalam banyak kasus, sifat-sifat pemimpin dapat bersifat laten, artinya mereka ada tetapi tidak selalu tampak secara nyata dalam perilaku yang diamati oleh orang lain. Penilaian terhadap kepemimpinan biasanya dilakukan dengan mengamati perilaku nyata dan terukur yang telah terwujud selama kepemimpinan berlangsung. Dengan cara ini, dapat diidentifikasi bagaimana sifat-sifat individu berinteraksi dengan situasi-situasi spesifik dan berkontribusi pada efektivitas kepemimpinan yang akhirnya terlihat melalui perilaku yang diamati.

2.3. Konsep Gaya Kepemimpinan

Masalah besar yang dihadapi oleh masyarakat, organisasi, kelompok bahkan negara sekalipun adalah hadirnya pemimpin yang kompeten. Terkadang sebuah organisasi atau suatu kelompok hanya

memiliki manajer atau supervisor dan bukan pemimpin (*leader*). Berbeda dengan seorang manajer, seorang pemimpin harus memiliki keterampilan persepsi untuk dapat melihat apa yang tidak dapat dilihat orang lain, untuk memiliki wawasan tentang apa yang ingin. Apabila seseorang ingin menjadi pemimpin dalam masyarakat, maka hal yang pertama yang harus dilakukan, yaitu mampu memimpin dengan memberi contoh. Memimpin orang atau sekelompok individu berarti harus mampu membawa mereka menuju suatu arah atau tujuan khusus yang dikehendaki. Hanya apabila pemimpin mampu menginspirasi untuk dapat melakukan sesuatu yang dikehendaki oleh sang pemimpin.

Seorang pemimpin tidak dapat dianggap sebagai pemimpin kalau pemimpin harus melakukan pengawasan secara terus menerus terhadap orang lain untuk agar selalu berbuat sesuai apa yang dikehendaki oleh sang pemimpin. Kepemimpinan berarti mampu membuat segelintir orang, atau bahkan semua orang ke arah yang dikehendaki oleh pemimpin tanpa pernah dibayangkan sebelumnya. Kalau sesuatu itu tidak bisa mereka bayangkan sendiri, maka mereka membutuhkan pemimpin yang mampu membawa mereka ke 'tempat' yang tidak dapat mereka bayangkan sendiri.

Kualitas kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam merumuskan dan melaksanakan suatu strategi. Peranan yang dapat dimainkan oleh pemimpin adalah menjamin kesuksesan sebuah organisasi, dan kesuksesan ini tergantung kepada bagaimana pemimpin

mengambil keputusan yang efektif dalam merumuskan strategi dan langkah-langkah pencapaiannya. Apabila perencanaan tidak dirumuskan dengan benar, maka sebuah strategi yang cemerlang bisa menjadi tidak berguna. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan strategis adalah sebuah proses yang bisa mentransformasikan sebuah institusi menjadi organisasi yang sukses melalui strategi yang jitu. Karena itu menjadi tugas dari kepemimpinan untuk dapat memotivasi dan menginspirasi seluruh warga organisasi untuk dapat merubah sebuah visi menjadi kenyataan.

Ada beberapa peran yang harus dilakukan oleh pemimpin. Pertama mampu menciptakan suasana perubahan, dan kedua memilih Tim kerja yang mampu bekerja dalam mewujudkan tujuan organisasi dan ketiga mengembangkan sistem evaluasi terhadap strategi pada setiap level pelaksanaan Terakhir melakukan perubahan budaya melalui penerapan *strategic management*. Visi yang dipikirkan oleh pemimpin merupakan tugas yang sangat penting, visi- mendorong seorang pemimpin secara strategis menetapkan aturan-aturan atau norma-norma yang harus diterapkan yang dapat memberikan arah yang tepat dalam tataran yang lebih luas dalam upaya membuat visi menjadi kenyataan. Maka dari itu, visi bagi perguruan tinggi harus bersifat spesifik dan luas, karena visi harus dapat menjadi wadah bagi harapan dan mimpi seluruh anggota organisasi, dan harus juga bisa bersifat khusus, dalam arti bahwa setiap pegawai dapat memahami visi untuk jadi acuan dalam melaksanakan tugas sesuai bidangnya.

Jabbar & Hussein (2017) dalam artikelnya mengungkapkan tentang tugas seorang pemimpin adalah sebagai berikut; (a) Sebagai *Innovator*, Teori-teori tentang leadership mengungkapkan bahwa inovasi adalah merupakan tugas paling pokok dari seorang pemimpin. Merumuskan langkah-langkah strategis dalam proses strategis yang berawal dari evaluasi kinerja dalam mengembangkan keunggulan bersaing. Pemimpin harus memiliki keyakinan bahwa organisasi harus dapat menjadi makin efektif. Sebagai inovator pemimpin harus mampu merumuskan strategi dan mewujudkannya dengan langkah-langkah strategis; (b) Sebagai *Analyst*, melaksanakan proses manajemen strategis dengan menganalisa situasi untuk memahami gap antara keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan. Adalah tugas pemimpin untuk mengambil langkah-langkah strategis untuk bisa mengatasi gap yang ada sesuai dengan tuntutan organisasi; (c) Sebagai *Decision maker*, pemimpin pada hakekatnya adalah pengambil keputusan dalam upaya pencapaian visi organisasi. Pemimpin bertanggung jawab atas berfungsinya organisasi secara efektif dengan memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan siapa yang harus melakukannya. Karena itu pemimpin harus mengetahui bagaimana mewujudkan visi dan strategi apa yang harus dibuat dan bagaimana mengimplementasikannya. Karena itu dalam merumuskan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi, pemimpin harus mampu berkolaborasi dengan semua unsur organisasi bahkan juga unsur eksternal organisasi. Karena itu pemimpin harus memiliki jaringan

yang luas, baik secara lokal, dan bagi Unsulbar juga dengan instansi-institusi global.

2.3.1. Kepemimpinan Strategis

Strategi mengartikulasikan cara dimana organisasi berusaha untuk mengubah niatnya menjadi kemampuan organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan meminimalkan ancaman yang dihadapinya. Lebih khusus lagi, strategi memerlukan perumusan opsi untuk memenuhi tujuan organisasi, dan untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi tersedia untuk penyebaran efektif arah strategis yang dipilih dalam jangka pendek hingga menengah (O'regan & Ghobadian, 2004).

Untuk memahami apa itu *leadership strategy*, pertama-tama kita harus jelas tentang apa dimaksud dengan kepemimpinan. *The Center for Creative Leadership* telah mempelajari pemimpin dan kepemimpinan selama hampir 40 tahun dan baru-baru ini sampai pada kesimpulan penting yaitu strategi kepemimpinan mendukung implementasi yang efektif dari strategi bisnis organisasi. Tanpa kepemimpinan yang tepat, strategi organisasi akan tetap seperti tinta di atas kertas (Pasmore, 2014). Strategi kepemimpinan menjelaskan secara eksplisit berapa banyak pemimpin yang kita butuhkan, dari jenis apa, di mana, dengan keterampilan apa, dan berperilaku dengan cara apa secara individu dan kolektif untuk mencapai kesuksesan total yang kita cari.

Kepemimpinan strategis didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengantisipasi, membayangkan, dan mempertahankan fleksibilitas, berpikir strategis dan untuk memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis serta masa depan yang layak bagi organisasi (Christensen, 1997; Hitt *et al.*, 2005). Sejalan dengan hal tersebut, dalam wawancaranya (Browne, 1997) menjelaskan ketika proses kepemimpinan strategis sulit dipahami bahkan sulit untuk ditiru, maka organisasi telah menciptakan keunggulan kompetitif. Kualitas kepemimpinan dan strategi secara luas dipandang sebagai alat dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja kompetitif. Beberapa literatur menyarankan perumusan dan penyebaran tindakan strategis oleh para pemimpin secara efektif menghasilkan daya saing strategis (Ireland & Hitt, 2005).

Secara khusus, karena manajer puncak memiliki tanggung jawab atas kinerja keseluruhan organisasi mereka, individu-individu ini memiliki pengaruh paling kuat pada proses manajemen strategis organisasi. Pemimpin strategis, dipersenjatai dengan tanggung jawab pengambilan keputusan yang substansial, memiliki kemampuan untuk mempengaruhi secara signifikan arah organisasi dan bagaimana hal itu harus dikelola dalam pengejaran itu (Ireland & Hitt, 2005). Dan seorang pemimpin strategis adalah orang yang mengembangkan strategi yang terus bertumbuh dan menantang setiap skenario kompetitif (Gupta, 2018).

Kepemimpinan strategis adalah komponen penting dalam pengembangan organisasi pendidikan yang efektif. Saat ini debat pendidikan sedang bergeser untuk fokus pada bagaimana perbaikan jangka pendek dapat menjadi berkelanjutan secara strategis (Davies & Davies, 2006). Sebagian besar perspektif ortodoks pengembangan kepemimpinan menunjukkan bahwa para pemimpin baru, pertama-tama, cenderung menangani masalah administratif dan manajerial yang sedang terjadi untuk membangun kepercayaan diri dan kemampuan organisasi sebelum pindah ke aktivitas yang lebih strategis dan masa depan.

Adapun dimensi kepemimpinan strategis menurut (Jones & Hill, 2013) adalah (i) *Vision*, pemimpin yang hebat harus memiliki visi yang jelas tentang kemana organisasi akan dibawa, memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan visi kepada setiap individu dalam organisasi, serta konsisten hingga menjadi bagian dari budaya organisasi; (ii) *Articulations Business Model*, memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyampaikan model bisnis organisasi; (iii) *Convey the information well*, mengembangkan jaringan informasi baik formal dan informal; (iv) *Use their power wisely*, menggunakan kekuasaannya dengan cara yang demokratis dan tidak otoriter, selain itu, memiliki kemampuan untuk mendelegasikannya secara efektif; serta (v) *Emotional Intelligent*, yaitu memiliki beberapa sifat lain seperti kesadaran diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial.

2.3.2. Klasifikasi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin baik individu maupun kelompok individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan para pegawai atau bawahan untuk memberikan kontribusi terhadap efektifitas dan keberhasilan organisasi (House dan Aditya, 1997). Kurt Lewin sejak tahun 1939 mencoba melakukan riset tentang gaya kepemimpinan dan telah berhasil mengidentifikasi gaya kepemimpinan dalam upayanya mengembangkan teori kepemimpinan. Dalam risetnya ia menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya yang lebih efektif dalam menginspirasi bawahan untuk bekerja baik.

Beberapa gaya kepemimpinan berdasarkan kajian teori, antara lain adalah, *Authoritarian Leadership (Autocratic)*, kepemimpinan otoriter yang mengharapkan dengan pasti apa yang harus dikerjakan, kapan mengerjakannya, dan bagaimana mengerjakannya. Gaya kepemimpinan seperti ini sangat fokus pada perintah yang dilakukan dan pengawasan terhadap bawahan. Ada juga pemisahan yang jelas antara pimpinan dan anggota organisasi lainnya. Pemimpin otoriter mengambil keputusan secara independen, dan hampir tidak ada masukan dari anggota organisasi lainnya. Peneliti kemudian menemukan bahwa pengambilan keputusan oleh pemimpin otoriter kurang kreatif. Menurut Lewin, sangat sulit bergerak dari gaya kepemimpinan otoriter ke gaya kepemimpinan lainnya. Kepemimpinan otoriter ini tepat diterapkan dalam kondisi untuk pengambilan keputusan kelompok atau dimana pemimpin adalah anggota

kelompok yang paling berpengetahuan. Kepemimpinan otoriter ini juga tepat apabila situasinya menghendaki pengambilan keputusan dan kecepatan dalam pengambilan langkah-langkah yang pasti.

Participative Leadership (Democratic), dari teori yang dikembangkan, kepemimpinan ini juga dikenal sebagai kepemimpinan demokratis yang merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang cukup efektif di berbagai kondisi. Gaya kepemimpinan ini menawarkan arahan kepada bawahan dan bersedia menerima masukan dari pihak lainnya. Gaya kepemimpinan ini juga mendorong anggota organisasi untuk turut serta dengan cara yang lebih termotivasi dan kreatif dalam pengambilan keputusan, dan menganggap semua orang merupakan anggota penting dari sebuah organisasi.

Delegative leadership (Laissez-faire), gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap paling tidak produktif. Anak buah yang berada dibawah gaya kepemimpinan seperti ini selalu membutuhkan bimbingan dari atasan, kurang kooperatif, dan tidak bisa bekerja secara independen. Para pemimpin sangat kurang memberikan arahan kepada anak buah dan memberikan kesempatan kepada anggota kelompok untuk mengambil keputusan masing-masing.

Transformational Leadership, gaya kepemimpinan ini dianggap oleh kebanyakan peneliti sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif. Gaya ini dikembangkan akhir tahun 70-an. kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh riset B. M Bass & Avolio (1988) yang kemudian menemukan

bahwa gaya kepemimpinan transformatif lebih mampu memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk dapat mengembangkan potensi optimal mereka. Gaya kepemimpinan seperti ini mampu membangkitkan kecerdasan emosional, energi, dan semangat, penerapannya lebih dapat menciptakan “kinerja yang lebih tinggi, dan kepuasan kelompok yang lebih baik dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya, satu studi juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan peningkatan kesejahteraan di antara anggota kelompok” (Kelly, 2021).

Transactional Leadership, gaya kepemimpinan ini lebih melihat hubungan antara pemimpin dan bawahan sebagai hubungan “transaksional”. Seorang anggota organisasi yang telah menerima status sebagai bawahan, berarti yang bersangkutan siap untuk mengikuti perintah sang pemimpin. Gaya kepemimpinan ini mengharuskan seorang bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diemban yang mungkin saja dikompensasi dengan sesuatu yang bernilai moneter apabila tugas-tugas yang dijalankan dapat ditunaikan dengan berhasil. Salah satu dari keunggulan gaya kepemimpinan seperti ini adalah adanya tugas yang jelas yang diharapkan dapat ditunaikan dengan baik, disertai balasan apa yang dapat diperoleh dikemudian hari. Namun demikian, bawahan tetap memerlukan pengawasan dan arahan jelas dari pimpinan.

Situational Leadership, teori kepemimpinan ini menekankan pengaruh signifikan kondisi lingkungan terhadap kepemimpinan. Hersey dan Blanchard adalah pelopor dari teori gaya kepemimpinan ini pada

tahun 1969, yang mulanya hanya dikenal sebagai berikut; (i) *Telling*, memberitahukan bawahan apa yang harus dilakukan; (ii) *Selling*, meyakinkan bawahan untuk percaya pada ide dan pesan yang disampaikan; (iii) *Participating*, mengizinkan anggota kelompok untuk lebih berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan; serta (iv) *Delegating*, mengambil pendekatan yang tidak terlalu banyak campur tangan dalam kepemimpinan dan mengizinkan anggota kelompok untuk mengambil sebagian besar keputusan (Kelly, 2021).

Kemudian, Blanchard mengembangkan lebih lanjut teori tersebut di atas dengan menekankan betapa pengembangan ketrampilan seseorang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan calon pemimpin. Pengembangan gaya kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang; (i) *Directing*, memberikan perintah dan mengharapkan kepatuhan, tetapi hanya menawarkan sedikit bimbingan dan bantuan; (ii) *Coaching*, memberikan banyak perintah, tetapi juga banyak dukungan; (iii) *Supporting*, menawarkan banyak bantuan, tetapi sangat sedikit arahan; dan (iv) *Delegating*, menawarkan sedikit arahan atau dukungan (Kelly, 2021).

2.4. Kinerja Pegawai

2.4.1. Definisi dan Konsep Dasar Kinerja

Kinerja seorang individu dalam suatu organisasi adalah merupakan elemen yang sangat penting. Kinerja atau performance menurut Campbell (1990) adalah variable yang berdimensi individual mengandung aspek

perilaku dan aspek hasil (*outcome*). Perbedaan dalam perspektif perilaku oleh banyak ahli dianggap sebagai sumber perbedaan dalam kinerja. Dalam perspektif situasional misalnya ketersediaan fasilitas untuk dapat berkinerja dengan baik dan aturan-aturan yang mendukung pengembangan kinerja lebih melihat pada pentingnya proses dalam peningkatan kinerja pegawai. Campbell (1990) menyebut tiga komponen utama yang menyebabkan terjadinya perbedaan dalam kinerja pegawai

Pertama, declarative knowledge, merupakan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang menyangkut *knowledge of principles, facts ideas, etc.*; *Kedua, Procedural knowledge*, ketrampilan dalam melakukan sesuatu yang mencakup *cognitive skill, perceptual skill, interpersonal skill*; *Ketiga, motivation* dampak dari tiga perilaku: yang mencakup; pilihan untuk meningkatkan upaya, *choice to persist of effort*. Campbell (1990) bahwa motivasi adalah merupakan penentu langsung dari upaya2 yang akan dilakukan. Lebih lanjut, menurut Don Elger dalam Campbell (1990), kinerja adalah merupakan “perjalanan, bukan tujuan”, sedangkan lokasi-lokasi dalam perjalanan itu merupakan tingkat kinerja yang telah dicapai.

2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Robbins (2006) menyebutkan beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai yakni; (a) Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai; (b) Kuantitas yang

merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam satuan seperti jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan; (c) Ketepatan waktu yaitu tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain; (d) Efektivitas yang merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi; tenaga, uang, teknologi, bahan baku yang dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya; serta (e) Kemandirian, yang merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya di mana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Penilaian kinerja dengan demikian adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang pegawai digunakan telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrument penilaian kerja.

2.4.3. Kinerja Pegawai di Perguruan Tinggi

Dalam setiap organisasi, baik lembaga atau organisasi pemerintah maupun organisasi swasta keberhasilan organisasi-organisasi tersebut sangat ditentukan oleh dukungan sekelompok personalia (pegawai) yang berdedikasi tinggi. Demikian pula halnya dengan lembaga pendidikan tinggi seperti Unsulbar, dimana roda organisasi digerakkan oleh tenaga personalia baik tenaga akademik maupun non-akademik untuk mencapai visi dan misi universitas. Struktur organisasi Unsulbar yang merupakan

gambaran dalam susunan personalia sehingga semangat dan apa yang menjadi tujuan organisasi, setidaknya tergambar dalam kinerja (performa) setiap pegawainya dalam melakukan tugas dan aktifitasnya di lingkungan kampus.

Kinerja tenaga kependidikan sangatlah penting dalam mendukung terlaksananya tugas-tugas kelembagaan, karena selain berfungsi sebagai tenaga pengelola yang sifatnya administratif, juga sangat berperan untuk memberikan pelayanan terhadap kebutuhan mahasiswa, termasuk di dalamnya kepada dosen dalam kegiatan proses belajar mengajar di lingkungan kampus. Ini berarti bahwa tenaga kependidikan dalam melaksakan suatu tugas yang menjadi tanggung jawabnya dituntut untuk dapat bertindak profesional, jujur dan adil serta bersikap netral dan tidak diskriminatif dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada mahasiswa dan dosen.

Dalam analisa lingkungan internal Unsulbar, pimpinan dapat mengidentifikasi masih lemahnya kualitas dan kuantitas tenaga kependidikan sehingga secara sadar pimpinan universitas telah menetapkan peningkatan kualitas SDM (tenaga akademis dan tenaga kependidikan sebagai salah satu langkah strategis yang telah dan sedang dilaksanakan sejak beberapa tahun terakhir ini. Sampai berapa jauh strategi peningkatan kualitas tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja pegawai telah menjadi salah satu tujuan dari penelitian ini.

Pertama, kualitas kerja adalah standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan dalam tugas-tugas yang diemban dapat dilaksanakan secara baik dan efisien. Tenaga kependidikan harus dapat mengoptimalkan kuantitas kerja karena didorong oleh motivasi kerja yang kuat untuk dapat menjadi pribadi yang makin produktif sehingga menghasilkan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan. *Kedua*, ketepatan waktu dalam suatu aktifitas juga menjadi hal yang penting, karena pelayanan administrasi harus dilakukan dalam waktu dan cara yang tepat, oleh pemberi layanan yang tepat, menggunakan sarana dan prasarana yang tepat, dan biaya yang efisien. *Ketiga*, efektifitas- yang diartikan sebagai suatu proses pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya juga menjadi kunci dari kinerja pegawai. Dengan kata lain pencapaian tujuan dan kesesuaian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi merupakan indikator kinerja pegawai. *Keempat*, kemandirian- yang berarti sikap individu yang secara kumulatif dalam perkembangan menghadapi berbagai situasi yang mampu berpikir dan bertindak secara mandiri juga merupakan indikator kinerja yang baik.

2.5. Motivasi Kerja

2.5.1. Pengertian Motivasi Kerja

Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Batasan mengenai motivasi sebagai suatu proses, dimana tingkah laku tersebut diarahkan para psikolog memberikan kesamaan antara motif dengan

kebutuhan. Dari batasan diatas, dapat disimpulkan bahwa motif adalah yang melatar belakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu (Pandji, 1992).

Terminologi umum menjelaskan motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif, atau dapat pula diartikan suatu hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins & Judge, 2009).

Stanford mengatakan motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Definisi lain menurut Baron menjelaskan motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Bila suatu kebutuhan tidak terpuaskan, timbul dorongan dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan (Mangkunegara, 2009).

Dalam memotivasi pegawai, pimpinan disamping harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi psikis mereka agar dapat disumbangkan semaksimal mungkin untuk keberhasilan organisasi, juga perlu memperhatikan dan mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan para pegawai.

2.5.2. Karakteristik dan Tujuan Motivasi Kerja

Menurut (Pandji, 1992) terdapat empat ciri motif, Pertama adalah Motif adalah Majemuk, dimana dalam suatu perbuatan sebenarnya tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama; Kedua adalah Motif dapat Berubah-ubah, dimana Motif bagi seseorang sering kali mengalami perubahan. Hal ini disebabkan keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya; Ketiga adalah Motif dapat berbeda-beda bagi individu, dimana dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama ternyata memiliki motif yang berbeda; dan Keempat adalah Beberapa motif tidak disadari oleh individu, yang mana banyak tingkah laku manusia tidak disadari oleh pelakunya, sehingga beberapa dorongan yang muncul karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan, lalu ditekan di alam bawah sadarnya. Dengan demikian kalau ada dorongan dari dalam yang kuat menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri. Dari semua motif tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap orang dapat memiliki motif yang berbeda-beda dan terkadang motif yang timbul tidak disadari oleh individu tersebut selain itu motif mereka juga bisa berubah-ubah dan tidak hanya ada satu motif namun terdapat beberapa motif yang berlangsung bersamaan.

Adapun tujuan motivasi menurut (Hasibuan, 2005), yakni meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan produktivitas kerja pegawai, mempertahankan kestabilan pegawai

organisasi, meningkatkan kedisiplinan pegawai organisasi, mengefektifkan pengadaan pegawai, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai, meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai, mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya, serta meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.5.3. Elemen Motivasi Kerja

Untuk memotivasi pegawai dan menciptakan kondisi untuk kepuasan mereka adalah salah satu tugas terpenting manajemen yang bertujuan untuk menciptakan organisasi yang sukses. Kepuasan pegawai dapat menyebabkan dukungan yang lebih besar dari pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dan menciptakan pasar yang lebih luas dan lebih besar dari produk dan jasa dan keuntungan yang lebih tinggi (Urosevic *et al.*, 2016). Selain itu, organisasi publik dan swasta berbeda dalam insentif yang diberikan kepada pegawainya. Organisasi publik tidak menawarkan insentif keuangan, tetapi digantikan oleh faktor motivasi dan kepuasan lainnya, seperti keamanan.

Elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan. Lebih lanjut (Wibowo, 2011) mengemukakan bahwa motivasi dapat diperoleh melalui beberapa hal sebagai berikut; (i) *Needs*, menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku; (ii) *Job design*, mengubah

konten dan/atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja; (iii) *Satisfaction*, respon yang bersifat mempengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang; (iv) *Equity*, menjelaskan bagaimana orang mengerjakan kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan memberi dan menerima; (v) *Expectation*, berpandangan bahwa orang termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai; (vi) *Goal Setting*, apa yang diupayakan untuk dicapai dalam hidup.

2.6. Kompetensi Kerja

2.6.1. Tinjauan Teori dan Konsep

Secara umum, pengertian kompetensi adalah suatu kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugasnya di bidang tertentu sesuai jabatan yang diampunya. Pengertian kompetensi telah banyak dikemukakan para ahli berdasarkan pandangan yang berbeda, tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kompetensi.

Kompetensi adalah suatu karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektivitas performa, yang dapat dilihat dari perilaku, cara berpikir, dan gaya bertindak (Van Looy *et al.*, 1998). Lebih lanjut dikemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan atau kapasitas seseorang

untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik (Robbins, 2006). Dalam UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menjelaskan bahwa kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kompetensi adalah istilah yang digunakan secara luas oleh orang yang berbeda dalam konteks yang berbeda, karenanya, kompetensi yang dibutuhkan di setiap bidang pekerjaan juga berbeda. Menurut UU No.14 tahun 2005 Pasal 1 ayat 10 tentang Guru dan Dosen menjelaskan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Lebih lanjut pada Pasal 8 dalam UU tersebut, dituliskan beberapa hal yang wajib dimiliki oleh dosen, yaitu kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

2.6.2. Standar Kompetensi

Standar kompetensi adalah spesifikasi kinerja yang mengidentifikasi pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan individu untuk berhasil di tempat kerja. *National Vocational and Technical Training Commission* (NAVTTTC) mengembangkan standar kompetensi yang divalidasi oleh *Industry Advisory Groups* (IAGs). NAVTTTC membagi

standar kompetensi menjadi dua bagian, yakni; (i) Standar Bidang Industri terdiri dari: Evaluasi Kinerja, Pengembangan Organisasi, Desain dan Evaluasi Pekerjaan, serta Regulasi Industri; dan (ii) Standar Bidang Institut terdiri dari; Penyampaian & Evaluasi Pelatihan, Jaminan kualitas pelatihan, Identifikasi Kebutuhan Pelatihan, serta Perancangan Program Pelatihan.

Di Indonesia sendiri, dikenal Standar Kompetensi Kerja Nasional dimana Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 2 tentang Sistem Standarisasi Kompetensi Kerja Nasional menjelaskan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia yang selanjutnya disingkat SKKNI adalah rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan/atau keahlian serta sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Undang-Undang No. 14 tahun 2005 mengklasifikasikan kompetensi dosen ke dalam empat bentuk sebagai berikut; (i) kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan tentang proses pengembangan mata kuliah dalam kurikulum, pengembangan bahan ajar, serta perancangan strategi pembelajaran; (ii) kompetensi profesional, yaitu kemampuan menguasai materi pada bidang studi manapun dengan berbagai substansi keilmuan lainnya; (iii) kompetensi sosial, yaitu kemampuan melakukan hubungan sosial dengan mahasiswa, kolega, pegawai dan masyarakat untuk menunjang pendidikan; dan (iv) kompetensi kepribadian, yaitu

kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi mahasiswa, dan berakhlak mulia.

Seorang dosen mempunyai tugas yang tidak mudah untuk melahirkan lulusan yang kritis, cerdas, terbuka, produktif dan berakhlak mulia seperti yang diamanatkan oleh berbagai *stakeholders*. Untuk itu kompetensi menjadi keharusan yang tidak dapat ditawar lagi jika ingin meningkatkan kualitas pembelajaran yang ditandai dengan peningkatan hasil belajar yang dicapai oleh mahasiswa (Alam, 2018).

2.7. Lingkungan Kerja

2.7.1. Definisi dan Konsep Lingkungan Kerja

Dalam lingkungan kerja yang khas, komponen yang signifikan adalah konstituen fisik dan perilaku. Unsur-unsur yang berkaitan dengan bakat pegawai untuk melekat secara fisik dengan lingkungan kantor disebut lingkungan fisik. Sedangkan etiket penghuni kantor satu sama lain saling berhubungan melalui komponen perilaku lingkungan (Hafeez *et al.*, 2019). Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan pihak manajemen. Lingkungan kerja adalah suasana dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya di tempat yang kondusif dan memberikan rasa aman, jika kondisi ini dapat dipenuhi akan memungkinkan pegawai bekerja dengan optimal, sebaliknya akan dapat menurunkan motivasi dan kinerja mereka.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembangkannya (Nitisemito, 2000). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti., 2001).

Produktivitas pegawai adalah kepentingan yang paling signifikan saat ini, dan dipengaruhi oleh lingkungan kerja dalam banyak hal (Purity *et al.*, 2017). Hal ini dapat memainkan peran positif atau negatif tergantung pada kondisi fisik yang berlaku di lingkungan kerja. Lingkungan kerja terdiri dari semua elemen yang dapat memengaruhi produktivitas sehari-hari, termasuk kapan, dimana, dan bagaimana seseorang bekerja. Selama pengembangan karir, mengejar peluang yang menyediakan lingkungan kerja yang nyaman mempromosikan kesuksesan organisasi.

2.7.2. Elemen Lingkungan Kerja

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2, yakni lingkungan kerja fisik dan nonfisik (Sedarmayanti., 2001). Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu: (1) lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai, seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya; (2) lingkungan

perantara atau lingkungan umum, dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik maupun tingkah lakunya, yang kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai. Sedangkan Lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan nonfisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Lingkungan kerja adalah pengaturan, fitur sosial dan kondisi fisik di mana seseorang melakukan pekerjaannya. Elemen-elemen ini dapat memengaruhi perasaan sejahtera, hubungan di tempat kerja, kolaborasi, efisiensi, dan kesehatan pegawai. Menurut Indeed Editorial Team (2021), aspek penting dari lingkungan kerja yang pertama adalah Lingkungan fisik–kondisi tempat bekerja akan memainkan peran penting dalam memungkinkan tercapainya potensi penuh seseorang. Beberapa aspek penting dari lingkungan fisik untuk dipertimbangkan meliputi ukuran/luas area kerja, tata letak, ketersediaan perabot dan/atau peralatan, fasilitas penunjang, serta lokasinya.

Aspek penting dari lingkungan kerja yang kedua adalah Budaya organisasi, keyakinan organisasi dan bagaimana tujuannya selaras dengan pegawainya dapat menjadi faktor penting dalam kenyamanan mereka di tempat kerja. Berikut adalah elemen penting dari budaya organisasi, yaitu kode etik, dorongan dan pengembangan, serta pernyataan misi organisasi. Aspek penting dari lingkungan kerja yang ketiga adalah Kondisi kerja, elemen-elemen berikut menentukan seperti apa keseharian seseorang dan bagaimana pekerjaannya memengaruhi area kehidupannya yang tidak terkait dengan pekerjaan, seperti keseimbangan kehidupan kerja, syarat kerja, keamanan tempat kerja; dan gaya hidup sehat.

2.8. Tinjauan Studi Empiris

Berbagai studi terdahulu telah dikaji dan menggambarkan seberapa penting peran pimpinan dalam lembaga pendidikan tinggi dan bagaimana mereka menjadi salah satu faktor utama penentu keberhasilan organisasi maupun para anggotanya. Seperti yang dikemukakan oleh Abushabab & Abdi (2017) dalam penelitiannya bahwa proses manajemen strategis pada sektor publik di Bahrain, yang pada umumnya kurang efektif pada tahapan formulasi, tahapan implementasi dan tahapan evaluasi. Terdapat juga tingkat kepuasan yang rendah terhadap penerapan manajemen strategi dalam semua organisasi sektor publik di Bahrain.

Studi oleh Sasaka *et al.* (2014) juga menyimpulkan bahwa dengan mengadopsi praktik-praktik manajemen strategis dapat mengembangkan

wawasan yang mendalam mengenai tuntutan tanggung jawab sosial, sehingga memungkinkan dan mempromosikan kebijakan dan praktik CSR pada sektor publik. Studi lainnya di Kenya oleh Kabui *et al.* (2018) menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara proses perencanaan strategik dengan pertumbuhan dan kenaikan ranking universitas. Jelenc (2008) dalam disertasinya yang bertujuan untuk menunjukkan dampak pemikiran strategis dan manajemen strategis institusi pendidikan terhadap kinerja praktik kewirausahaan di Kroasia, menemukan tiga kemampuan yang digunakan institusi-institusi pendidikan di Kroasia, yakni EAR (*expertise, agnosticism, responsibility*); FIRM (*fixing problems, introspective, reaction, melancholy*) dan PORT (*perception, optimistic, resemblance, technical ability*).

Penelitian Alalfy (2014) mendefinisikan pola gaya kepemimpinan modern universitas-universitas di Mesir sebagai konsep, tujuan, peran, persyaratan, dan hambatan aplikasi. Studinya menemukan beberapa alasan untuk penerapan gaya kepemimpinan universitas di Mesir sebagai akibat dari masalah kepemimpinan yang membatasi efisiensi dan efektivitasnya, dan merekomendasikan mulai menerapkan pola strategis dengan cepat setelah semua hasil positif yang dicapai di banyak universitas. Penelitian lainnya oleh Balarezo (2015) yang menyelidiki penggunaan dan efek perencanaan skenario di organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat tidak pasti dan dinamis, menunjukkan cara baru dan berlawanan dengan intuisi dimana organisasi

menggunakan perencanaan skenario dalam menyeimbangkan ketegangan antara eksplorasi dan eksploitasi. Selain itu, penelitian ini mengusulkan dua mekanisme baru yang dirancang untuk meningkatkan aliran pembelajaran. Penelitian Wandrial (2011) menjelaskan bagaimana pimpinan seperti “dua sisi pada mata uang”, yakni seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk bisa melihat masa depan dan membuat perencanaan (*road map*) organisasi, tapi juga harus bisa berperilaku yang mendukung pencapaian rencana tersebut.

Dengan menguji peran strategi bisnis (yaitu strategi diferensiasi, kepemimpinan biaya, fokus layanan, dan strategi inovasi) dalam memediasi hubungan antara persaingan industri dan kinerja di sektor pendidikan tinggi di Timor-Leste. Saldanha *et al.* (2018) menemukan bahwa strategi bisnis terintegrasi berdasarkan strategi kepemimpinan biaya industri, dan strategi berbasis sumber daya (strategi inovasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri, dan implikasi praktisnya adalah untuk mencerahkan pemerintah dan pemimpin pendidikan tinggi di negara-negara berkembang untuk mengadopsi prinsip-prinsip kesesuaian strategis untuk meningkatkan kinerja di sektor pendidikan tinggi.

Studi literatur yang dilakukan oleh Jabbar & Hussein (2017) bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan dalam perumusan dan implementasi strategi dengan meninjau literatur yang ada. Studi mereka mengungkapkan bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai penghubung

antara jiwa dan tubuh suatu organisasi. Untuk keberhasilan penerapan strategi, tantangan kepemimpinan adalah– menjadi kuat tetapi tidak kasar, baik hati tetapi tidak lemah, rendah hati tetapi tidak pemalu, bangga tetapi tidak sombong, humoris tetapi tidak bodoh. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi daya saing organisasi pendidikan tinggi baik dari sisi kepemimpinan maupun dari sisi manajemen? Hasil kajian penelitian yang dilakukan Syamsurizal (2019) menemukan faktor paling dominan yang mempengaruhi daya saing perguruan tinggi adalah peran pemimpin.

Kepemimpinan memang merupakan faktor kunci penentu keberhasilan suatu organisasi, khususnya pada lembaga pendidikan tinggi (Drew, 2010). Perannya adalah menentukan visi universitas (Goeltom *et al.*, 2020; Munawaroh *et al.*, 2021), memformulasikan langkah strategis untuk mencapainya (Fatmawati & Fauzan, 2021; Jabbar & Hussein, 2017; Jelenc, 2008; Wandrial, 2011), serta efisien dan efektif dalam penggunaan sumber dayanya (Alalfy, 2014; Drew, 2010; Saldanha *et al.*, 2018). Selain itu, peran lain pimpinan di universitas adalah mengelola pegawai yang merupakan sumber daya terpenting di universitas (Punia *et al.*, 2012) karena kinerja merekalah yang menentukan kualitas akademik dan daya saing organisasi di industri pendidikan tinggi. Akan tetapi, peran-peran pimpinan tersebut tidak nampak di Unsulbar, dan menyebabkan berbagai permasalahan di berbagai aspek perilaku dan kinerja pegawainya. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji lebih mendalam bagaimana gaya

kepemimpinan dan kaitannya dengan kedua hal tersebut dengan melihat pengaruhnya terhadap di Unsulbar.