

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Tridharma Perguruan Tinggi merupakan acuan hasil kerja yang diharapkan dan ditargetkan oleh para dosen di perguruan tinggi yang terdiri dari pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ada banyak usaha yang dilakukan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, yakni sinergitas antara komponen pelaksana pendidikan. Pendidikan tidak hanya untuk satu pihak, melainkan untuk segala kalangan. Di Indonesia pendidikan dibagi menjadi dua sektor umum yaitu pendidikan formal dan informal.

UU Nomor 20 Tahun 2003<sup>1</sup> tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa salah satu jenjang dari jalur pendidikan formal adalah perguruan tinggi. Maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan formal, dalam hal ini perguruan tinggi, sangat ditentukan oleh manajemen pengelolaan dan mutu pengelola lembaga tersebut. Tentu saja tenaga pengajar, yaitu para dosen, merupakan titik sentral di samping staf administrasi dan lembaga-lembaga kemahasiswaan lainnya dalam suatu perguruan tinggi. Kualitas dan komitmen tenaga pendidik merupakan kunci utama keberhasilan sebuah lembaga pendidikan formal.

---

<sup>1</sup> *Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.* (Jakarta: Presiden Republik Indonesia, 2003).

Para Dosen berpedoman pada Tridharma Perguruan Tinggi dalam melaksanakan tugasnya untuk setiap pelaksanaan pendidikan di tingkat perguruan tinggi. Pendidikan dan pengajaran memberikan ruang kepada Dosen untuk menularkan ilmu kepada setiap anak didik yang menjadi tanggung jawabnya dalam proses perkuliahan. Penelitian menjadi kesempatan dosen untuk bisa selalu mengembangkan kemampuannya agar sesuai dengan perkembangan jaman dan ilmu, selain itu dosen juga dapat memberikan bekal berupa kemampuan terhadap mahasiswa atau anak didiknya dalam mengamati perkembangan di sekitar mereka dan diharapkan mampu menjawab secara ilmiah fenomena yang terjadi di masyarakat maupun fenomena alam. Pengabdian kepada masyarakat memberikan kesempatan kepada para dosen untuk mengamalkan dan berbagi ilmu yang mereka miliki kepada masyarakat berlandaskan pengabdian, sehingga setiap ilmu yang mereka peroleh dapat bermanfaat untuk masyarakat luas. Selain itu pengabdian kepada masyarakat juga dapat menjadi contoh untuk para mahasiswa serta memberikan bekal berupa kemampuan kepada mahasiswa dalam beradaptasi dengan masyarakat dalam proses pembangunan bangsa.

Tanpa mengesampingkan komponen instrumental *input* yang lainnya, dosen merupakan faktor instrumental *input* yang paling memegang peranan penting. Dosen sebagai “*Human Resources*” di perguruan tinggi tentu menjadi sumber daya yang paling menentukan luaran (*output*), sehingga *learning experience* bagi mahasiswa akan bisa terwujud. Dosen dapat dikatakan sama halnya dengan guru

yang memiliki tugas untuk mendidik dan mengajar. Kusnandar<sup>2</sup> menyatakan bahwa guru profesional adalah guru yang mengenal tentang dirinya, yaitu dirinya adalah pribadi yang dipanggil untuk mendampingi peserta didik untuk/dalam belajar.

UU Nomor 12 tahun 2012<sup>3</sup> menyatakan bahwa dosen adalah tenaga pendidik pada perguruan tinggi yang khususnya diangkat dengan tujuan mengajar. Mengajar bukan sebuah hal yang mudah untuk dilakukan. Diperlukan suatu keahlian yang bagus agar dapat disebut sebagai seorang tenaga pendidik yang berkualitas. Misi pokok perguruan tinggi tentunya adalah mengembangkan, menerapkan pengetahuan melalui pengamalan Tridharma Perguruan Tinggi dan menempatkan dosen sebagai sumber daya manusia yang utama dalam proses pendidikannya. Kehadiran dosen tidak hanya berpengaruh terhadap kualitas mahasiswa yang nantinya akan menjadi lulusan dari perguruan tinggi tersebut, melainkan berpengaruh terhadap kualitas perguruan tinggi secara keseluruhan.

Undang-undang tersebut juga menjelaskan bahwa dosen sebagai sebuah profesi memiliki sebutan tersendiri yaitu dosen tetap dan dosen tidak tetap. Dosen tetap merupakan Dosen yang tidak diangkat oleh Pemerintah (bukan pegawai negeri sipil/bukan aparatur sipil negara), melainkan diangkat oleh perguruan tinggi swasta tempat dosen tersebut mengabdikan.

---

<sup>2</sup> I Putu Agus Putra Apriana, I Nyoman Natajaya, I Made Yudana. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Mengwi*. (e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Volume 4, 2013) hh. 3.

<sup>3</sup> *Undang-Undang Republik Indonesia No.12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi* (Jakarta: Presiden Republik Indonesia, 2012), h.4.

Dosen juga memiliki jabatan yang menunjukkan tingkatan pada masing-masing jabatan dosen, atau dapat dikatakan sebagai jenjang karir dari seorang dosen. Jenjang jabatan akademik Dosen tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor. Sedangkan jenjang jabatan akademik Dosen tidak tetap diatur dan ditetapkan oleh penyelenggara Perguruan Tinggi<sup>4</sup>.

Penerapan tri darma perguruan tinggi sebagai tanggung jawab dosen dalam melaksanakan tugas-tugasnya harus selaras dengan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam melaksanakan proses pendidikan, dosen menyesuaikan dengan bidang ilmu dan strata pendidikan yang diampu, misalkan pendidikan sarjana (S1) diampu oleh dosen minimal dengan gelar pendidikan magister atau pendidikan magister minimal diampu oleh dosen dengan gelar pendidikan doktor. Dalam pelaksanaan penelitian, dosen harus mampu menyesuaikan penelitian yang dilakukan dengan bidang ilmu dan jenjang pendidikannya agar selaras dan dapat menghasilkan penelitian yang maksimal serta bermanfaat untuk peneliti-peneliti lainnya. Dalam pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, para dosen juga diharapkan mampu mengabdikan ilmu kepada masyarakat dengan memberikan kontribusi terhadap hal yang sedang terjadi di masyarakat sesuai dengan bidang ilmunya. Maka dari itu penting untuk selalu memantau sejauh mana para dosen sudah mengembangkan dirinya dan memiliki

---

<sup>4</sup> *Undang-Undang Republik Indonesia No.12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi* (Jakarta: Presiden Republik Indonesia, 2012), h.4.

kinerja yang baik sehingga tujuan pendidikan dari setiap perguruan tinggi dapat dicapai secara maksimal.

Salah satu faktor yang dinilai dapat mempengaruhi kinerja dosen adalah program pelatihan. Selain pelatihan, ada beberapa faktor lain yang juga dinilai dapat mempengaruhi kinerja dari seorang dosen, yaitu budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja.

Sebuah organisasi seperti perguruan tinggi hanya akan bergerak jika ada kepemimpinan yang berhasil dan efektif dalam pelaksanaannya. Organisasi dibentuk agar berbagai macam pekerjaan yang direncanakan sejak awal terbentuknya organisasi dapat dilaksanakan dengan baik demi mencapai tujuan bersama. Dalam pengorganisasian dilakukan penyusunan dan pengelompokan bermacam-macam pekerjaan, misalnya berdasarkan jenis yang harus dikerjakan, menurut urutan, sifat, dan fungsinya, waktu dan kecepatannya. Seorang pemimpin yang mampu memotivasi, menyamakan persepsi, menyatukan visi dan misi merupakan kriteria pemimpin yang ideal dan dianggap mampu membawa organisasi mencapai tujuannya.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan atau motivasi kepada seluruh bagian dari organisasi secara terbuka karena kepemimpinan ibarat seperti kepala dalam tubuh manusia yang bertugas mengatur serta membuat keputusan terhadap apapun yang nantinya akan memberikan pengaruh terhadap organisasi tersebut. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bertanggungjawab, bisa memberdayakan anggotanya dengan maksimal tanpa mengabaikan peraturan yang berlaku di masyarakat serta segala

perjanjian yang sudah disepakati sejak awal. Kepemimpinan yang baik juga akan memberikan pengaruh kepada seluruh anggota organisasi, termasuk organisasi dalam bidang pendidikan di perguruan tinggi.

Pada hakikatnya setiap manusia selalu memiliki keinginan terhadap sesuatu. Keinginan yang terlalu kuat dapat berubah menjadi sebuah ambisi yang nantinya dapat menjerumuskan diri mereka sendiri. Sebuah ambisi dalam artian positif yang biasa disebut dengan motivasi, menjadi suatu pendorong manusia dalam mencapai sesuatu yang diinginkannya. Motivasi membuat manusia memiliki semangat untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Motivasi tidak hanya berasal dari dalam diri sendiri melainkan dapat pula dipicu oleh orang lain. Setiap orang termotivasi untuk mendapatkan posisi yang lebih baik atau karir yang lebih bagus dalam pekerjaannya, termasuk dalam bidang pendidikan. Para dosen dapat termotivasi karena semangat mengajar dan membagi ilmu kepada mahasiswa dalam rangka ikut mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal lain yang dapat memotivasi seorang dosen adalah pencapaian hasil kerja yang konsisten, penghasilan yang lumayan serta kepuasan batin dalam melakukan pekerjaan mereka yakni mendidik generasi penerus bangsa. Setiap orang tentunya memiliki motivasi yang berbeda-beda sesuai keinginan dan tujuan yang ingin dicapai.

Motivasi sudah tentu dapat mempengaruhi perilaku seseorang yang juga akan mempengaruhi kinerja orang tersebut. Besar atau kecil pengaruhnya hanya dapat diukur sesuai ketentuan yang ada. Dengan kata lain, manusia yang dalam hal ini adalah dosen, sudah tentu memiliki keinginan yang menjadi motivasinya untuk

mendapatkan hal yang diinginkan ataupun mencapai suatu tujuan/target yang sudah ditetapkan sejak awal.

Berdasarkan pada pengamatan yang dilakukan selama masa penelitian disertasi, didapatkan kondisi bahwa pada Institut Teknologi dan Bisnis (ITB) STIKOM Bali, kinerja dosen belum optimal dan perlu dilakukan pengkajian sebagai dasar peningkatan kecerdasan kehidupan bangsa. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data kenaikan jabatan fungsional dan golongan sebagai tolak ukur bagi dosen termasuk di ITB STIKOM Bali. Data perkembangan kenaikan jabatan fungsional dosen ITB STIKOM Bali periode tahun 2019 – 2020 disajikan pada tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1. 1 Data Jabatan Fungsional Dosen ITB STIKOM Bali Tahun 2019 - 2020

No	Jabatan Fungsional	Tahun 2019			Tahun 2020		
		Jumlah (orang)	Pangkat/Golongan	Jumlah (orang)	Jumlah (orang)	Pangkat /Golongan	Jumlah (orang)
1	Asisten Ahli	81	Penata Muda, III/a	1	79	Penata Muda, III/a	1
			Penata Muda Tk.I, III/b	80		Penata Muda Tk.I, III/b	78
2	Lektor	41	Penata, III/c	37	43	Penata, III/c	36
			Penata Tk.I, III/d	4		Penata Tk.I, III/d	7
3	Lektor Kepala	1	Pembina, IV/a	0	1	Pembina, IV/a	0
			Pembina Tk.I, IV/b	0		Pembina Tk.I, IV/b	0
			Pembina Utama Muda, IV/c	0		Pembina Utama Muda, IV/c	0
			Pembina Utama Madya, IV/d	1		Pembina Utama Madya, IV/d	1
4	Tenaga Pengajar	111	Tanpa Pangkat /Golongan	111	116	Tanpa Pangkat /Golongan	116

Jumlah	234	234	239	239
--------	-----	-----	-----	-----

(Sumber : Bagian Sumber Daya Manusia ITB STIKOM Bali)

Pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa peningkatan perkembangan jabatan fungsional dosen terkategori sangat rendah. Sejak di tahun 2019 hingga 2020, dosen di ITB STIKOM Bali yang telah memiliki jabatan fungsional hanya sebesar 48.5%. Kenaikan jabatan fungsional dari tahun 2016 – 2020 mengalami keterlambatan yang seharusnya dapat naik tingkat setiap 2 tahun dari jabatan fungsional terakhir, disajikan pada Tabel 1.2

Tabel 1. 2 Data Keterlambatan Kepengurusan Jabatan Fungsional Dosen

Jabatan Fungsional	Tahun				
	2016	2017	2018	2019	2020
Asisten Ahli*	3.78	4.29	4.04	3.98	3.89
Lektor 200*	2.95	2.10	1.91	2.33	2.94
Lektor 300*	5	5	5.04	4.41	3.97
Lektor Kepala*	1	1	1.50	1.46	2.29
Guru Besar*	0	0	0	0	0

Keterangan:

\*= Keterlambatan kepengurusan jabatan fungsional tersebut dalam satuan tahun.

Untuk kepengurusan dari pengangkatan dosen pertama dengan status NIDN menjadi asisten ahli rata-rata membutuhkan waktu selama 3,95 tahun, dari asisten ahli menjadi Lektor rata-rata membutuhkan waktu 4,45 tahun. Upaya peningkatan dan pembenahan telah dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan sosialisasi dan *workshop* pengajuan kenaikan jabatan fungsional.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan beberapa dosen di ITB STIKOM Bali, ditemukan bahwa tingkat komitmen di sisi dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang ditugaskan dalam konteks pelaksanaan penelitian dan pengabdian masih menunjukkan minat yang rendah, ditunjukkan pada Tabel 1.3. Kualitas dosen yang terkait kinerja tugas mereka dalam

bidang pengajaran, penelitian dan pengembangan (*Research & Development*) dinilai masih rendah dilihat dari data dosen yang mengajukan penelitian dan pengabdian internal tahun 2019 – 2020 seperti yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. 3 Data Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Dosen ITB STIKOM Bali

No	Pengajuan	Tahun 2019	Tahun 2020	Lolos	Tidak Lolos
1	Penelitian	73	69	Semua	0
2	Pengabdian	55	52	Semua	0

(Sumber : Penelitian, Pengabdian Masyarakat dan Perpustakaan ITB STIKOM Bali)

Tabel 1. 3 menunjukkan bahwa pengajuan penelitian dan pengabdian dosen ITB STIKOM Bali masih sangat jauh dengan jumlah total dosen yang ada yaitu 239 orang dosen. Selain itu, data terkait jumlah publikasi dosen ke tingkat nasional dan internasional memiliki tren penurunan, disajikan pada Tabel 1. 4 dan analisis penurunan ditunjukkan pada Gambar 1. 1.

Tabel 1. 4 Data Publikasi Penelitian dan Pengabdian Dosen

Jenis Publikasi	Tahun	
	2019	2020
Publikasi Nasional	143	109
Publikasi Internasional	98	26



Gambar 1. 1 Tren penurunan Publikasi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi ditemukan bahwa variabel kepemimpinan yang terselenggara di ITB STIKOM Bali belum optimal memberikan dampak positif pada peningkatan kualitas kinerja tugas dosen. Sedangkan pada variabel budaya organisasi di lingkungan kampus belum berpengaruh secara optimal terhadap kinerja dosen. Seiring dengan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi, pada variabel motivasi dosen sebagian besar memiliki penilaian yang masih rendah dalam menyelesaikan tugasnya. Selain tiga variabel yang umum digunakan dalam analisis kualitas kinerja dosen, terdapat variabel pelatihan yang berpengaruh kuat peningkatan kualitas kinerja dosen. Terdapat sertifikasi sebagai bentuk pelatihan yang bersifat spesifik dan mengkhusus yang dapat dilakukan oleh para dosen ITB STIKOM Bali sebagai penunjang kualitas hingga pendalaman keahlian sebagai dosen. Selain itu dengan adanya program sertifikasi diharapkan dosen di ITB STIKOM Bali dapat menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik. Contohnya adalah pelatihan dan peningkatan kompetensi keilmuan dosen melalui sertifikasi keahlian atau profesi yang mengajarkan pengetahuan atau keahlian tertentu sehingga dapat menunjukkan sikap dosen yang terampil dan berkarakter yang mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing hingga kesesuaian dengan bidang keilmuannya.

Berdasarkan pada penjelasan mengenai variabel pengukuran kualitas kinerja dosen, maka dalam penelitian disertasi ini, perlu dilakukan analisis terkait kinerja dosen dengan menganalisis keterkaitan antar variabel seperti pelatihan, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja untuk mengukur kualitas

pendidikan di ITB STIKOM Bali. Analisis perlu untuk dilakukan untuk mendapatkan langkah yang jelas dan tepat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan pada studi kasus penelitian yaitu di ITB STIKOM Bali.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Awaluddin 2016)<sup>5</sup> dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Uin Alauddin Makassar” didapatkan kesimpulan bahwa Terdapat pengaruh budaya organisasi, kepuasan dan lingkungan kerja terhadap kinerja dosen, sehingga peningkatan budaya organisasi, kepuasan dan lingkungan kerja akan menciptakan peningkatan kinerja dosen. Penelitian lainnya Gunawan; Sirajang; Utomo 2020<sup>6</sup> dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan” tahun 2020, penelitian ini menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modelling*) didapatkan kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, variabel motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional, dan variabel komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap

---

<sup>5</sup> Murtiadi Awaluddin. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Uin Alauddin Makassar*. (ASSETS : Volume 6, Nomor 1, 2016), hh.124

<sup>6</sup> Gunawan Suwardi, dkk. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. PLN Sektor Mahakam Samarinda)*. (Jurnal Dinamika Teknik, Vol .XIII, No. 1, 2020), hh. 22-23.

kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Fenia 2018)<sup>7</sup> dalam penelitiannya yang berjudul” Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan Dosen Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Sekolah Tinggi X di Sumatera Barat” didapatkan kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, pelatihan dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dan secara simultan Motivasi Kerja dan Pelatihan Dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Dengan demikian dapat terwujud kinerja dosen yang diharapkan.

Berdasarkan pada penelitian terdahulu, variabel yang ditentukan dalam analisis pengaruh kinerja dosen masih terbatas hanya melihat 3 variabel dasar. Selain itu analisis validitas data belum dilakukan secara optimal untuk mendapatkan pengaruh diantara variabel. Faktanya, analisis pengaruh terhadap kinerja dosen memerlukan variabel pengukuran yang kompleks dan detail melalui pendekatan analisis yang tepat, sehingga dapat memberikan hasil pengukuran yang ideal.

Dalam penelitian disertasi ini, diusulkan sebuah model analisis untuk menganalisis pengaruh dari beberapa variabel terhadap kinerja dosen di objek studi kasus ITB STIKOM Bali. Variabel yang dimaksud adalah variabel pelatihan, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi. Tujuan dari Penelitian adalah untuk mendapatkan bagaimana hubungan dan seberapa besar pengaruh diantara

---

<sup>7</sup> Fenia, Selvi Zola. *Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan Dosen Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Sekolah Tinggi X Di Sumatera Barat*. (Jurnal Benefita 3(1), 2018), hh. 81.

variabel dalam peningkatan kinerja dosen. Hipotesa awal dalam penelitian adalah adanya pengaruh yang kuat (positif) baik secara langsung ataupun tidak langsung diantara variabel pengukuran terhadap kinerja dosen.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis mengidentifikasi masalah penting dalam penelitian ini ialah berkenaan dengan program pelatihan, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dosen di ITB STIKOM Bali. Masalah tersebut dapat dirinci sebagai berikut.

### 1.2.1 Faktor-faktor Internal

1. Berdasarkan hasil wawancara dinilai tingkat komitmen di sisi dosen dalam melaksanakan tugas, mengikuti pelatihan dan tanggung jawab yang ditugaskan masih rendah.
2. Berdasarkan data penelitian internal dosen tahun 2019 – 2020 terlihat kualitas dosen yang terkait kinerja tugas mereka dalam bidang pengajaran, penelitian dan pengembangan (*Research & Development*) masih rendah.
3. Berdasarkan wawancara dan observasi ditemukan kepemimpinan belum memberikan dampak positif penuh pada peningkatan kualitas kinerja tugas dosen.
4. Berdasarkan wawancara dan observasi ditemukan budaya organisasi di lingkungan kampus kurang menampakkan pengaruh terhadap kinerja dosen.

5. Berdasarkan data perkembangan jabatan fungsional dosen tahun 2019 – 2020 tampaknya motivasi dari setiap dosen dalam menyelesaikan tugasnya yang berkaitan dengan kinerja dosen tersebut masih rendah.

#### 1.2.2 Faktor-faktor Eksternal

1. Peraturan perundang-undangan yang berlaku, dalam hal ini Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Peraturan perundang-undangan tentang Pendidikan Tinggi sudah menjelaskan bahwa dosen memiliki tanggung jawab dalam penerapan Tridharma Perguruan Tinggi dengan melaksanakan tugas-tugasnya yang harus selaras dengan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Maka dari itu, penerapan undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 yang belum maksimal yang disebabkan oleh rendahnya pengajuan penelitian dan pengabdian dosen dapat menjadi faktor eksternal untuk dosen di ITB STIKOM Bali.

2. Situasi Pandemi.

Perubahan adalah sesuatu yang terus terjadi dari waktu ke waktu. Termasuk bila terjadi kondisi yang tidak terduga seperti pandemi yang melanda dunia saat ini, yaitu Covid-19. Adanya situasi pandemi menjadi salah satu faktor eksternal terkait kinerja dosen di ITB STIKOM Bali karena ada beberapa dosen yang belum bisa untuk menyesuaikan diri secara maksimal dengan perubahan yang ada dalam menjalankan tugas-tugasnya. Seperti beralih mengajar secara daring dalam waktu yang belum bisa ditentukan sampai kapan akan dilakukan.

3. Tingkat persaingan Dosen.

Persaingan yang ketat dalam profesi dosen membuat setiap dosen akan berusaha melakukan yang terbaik. Motivasi bersaing dosen di ITB STIKOM Bali masih belum maksimal dan menyeluruh dalam usaha mencapai jabatan atau hal yang diinginkan sebagai seorang dosen.

4. Peluang karir dosen.

Dosen juga memiliki jenjang karir yang sudah diatur dengan jelas. Namun, belum semua dosen di ITB STIKOM Bali dapat memiliki jenjang karir yang bagus.

5. Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana juga menjadi faktor eksternal terkait kinerja dosen di ITB STIKOM Bali, karena dapat menunjang dosen dalam melakukan tugas-tugasnya. Salah satu contoh yang diterapkan di ITB STIKOM Bali yaitu kampus melakukan kerjasama dengan perusahaan IT dari pihak eksternal seperti *Microsoft* dan *Zoom* untuk penyediaan akun *virtual Office 365* dan *Ms. Teams* serta berlangganan *Zoom Meeting* untuk menunjang kinerja dosen dalam pengajaran, seperti saat harus beradaptasi dengan situasi pandemi seperti saat ini. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat Dosen yang kesulitan dalam mengakses dan menggunakan *platform* tersebut dalam kegiatan perkuliahan.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Untuk memudahkan dalam penelitian, penulis membuat batasan masalah yang akan dibahas yaitu:

1. Program pelatihan (X1) yang berkaitan dengan kepemimpinan partisipatif (X3), motivasi (X4) dan kinerja dosen (Y).
2. Budaya organisasi (X2) yang berkaitan dengan kepemimpinan partisipatif (X3), motivasi (X4) dan kinerja Dosen (Y).
3. Kepemimpinan partisipatif (X3) yang berkaitan dengan motivasi (X4) dan kinerja Dosen (Y).
4. Motivasi (X4) yang berkaitan dengan kinerja dosen (Y).

### 1.4 Rumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan pada latar belakang, maka saya mengambil rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah model hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap kinerja dosen terbukti secara empiris?
2. Seberapa besar pengaruh program pelatihan (X1) terhadap kepemimpinan partisipatif (X3)?
3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kepemimpinan partisipatif (X3)?
4. Seberapa besar pengaruh program pelatihan (X1) terhadap motivasi kerja (X4)?

5. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (X4)?
6. Seberapa besar pengaruh program pelatihan (X1) terhadap kinerja dosen (Y)?
7. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja dosen (Y)?
8. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap kinerja dosen (Y)?
9. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja (X4) terhadap kinerja dosen (Y)?
10. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap motivasi kerja (X4)?
11. Adakah pengaruh langsung dan tidak langsung program pelatihan (X1) terhadap Y melalui X3?
12. Adakah pengaruh langsung dan tidak langsung program pelatihan (X1) terhadap X4 melalui X3?
13. Adakah pengaruh langsung dan tidak langsung program pelatihan (X1) terhadap Y melalui X4?
14. Adakah pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap X4 melalui X3?
15. Adakah pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap Y melalui X3?
16. Adakah pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap Y melalui X4?

17. Adakah pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap kinerja dosen (Y) melalui motivasi kerja (X4)?
18. Adakah pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (X4) dan kinerja dosen (Y) melalui kepemimpinan partisipatif (X3)?
19. Adakah pengaruh langsung dan tidak langsung program pelatihan (X1) terhadap motivasi kerja (X4) dan kinerja dosen (Y) melalui kepemimpinan partisipatif (X3)?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui dan menjelaskan model hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap kinerja dosen terbukti secara empiris.
2. Mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh program pelatihan (X1) terhadap kepemimpinan partisipatif (X3).
3. Mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kepemimpinan partisipatif (X3).
4. Mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh program pelatihan (X1) terhadap motivasi kerja (X4).
5. Mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (X4).
6. Mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh program pelatihan (X1) terhadap kinerja dosen (Y).

7. Mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja dosen (Y).
8. Mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap kinerja dosen (Y).
9. Mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh motivasi kerja (X4) terhadap kinerja dosen (Y).
10. Mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap motivasi kerja (X4).
11. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung program pelatihan (X1) terhadap kinerja dosen (Y) melalui kepemimpinan partisipatif (X3).
12. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung program pelatihan (X1) terhadap motivasi kerja (X4) melalui kepemimpinan partisipatif (X3).
13. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung program pelatihan (X1) terhadap kinerja dosen (Y) melalui motivasi kerja (X4).
14. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (X4) melalui kepemimpinan partisipatif (X3).
15. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap kinerja dosen (Y) melalui kepemimpinan partisipatif (X3).

16. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap kinerja dosen (Y) melalui motivasi kerja (X4).
17. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap kinerja dosen (Y) melalui motivasi kerja (X4).
18. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (X4) dan kinerja dosen (Y) melalui kepemimpinan partisipatif (X3).
19. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung program pelatihan (X1) terhadap motivasi kerja (X4) dan kinerja dosen (Y) melalui kepemimpinan partisipatif (X3).

### **1.6 Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun manfaat praktis.

#### **1. Manfaat Teoretis**

Manfaat teoretis yaitu hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kinerja dosen dan variabel-variabel lain dalam penelitian, seperti pelatihan, budaya organisasi, kepemimpinan partisipatif dan motivasi. Hasil penelitian ini dapat menambah khasanah teori yang berkaitan dengan pengembangan kualitas sumber daya manusia yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian secara lebih luas.

## 2. Manfaat Praktis

Untuk manfaat praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut.

### a. Bagi dosen

Dapat menunjukkan pengaruh dari variabel penelitian terhadap kinerja dosen sehingga para dosen dapat menjadikan variabel tersebut sebagai pedoman yang bisa diterapkan dalam rangka memperbaiki kinerja kedepannya menjadi tenaga pendidik yang lebih berkualitas dan profesional, khususnya bagi dosen-dosen di ITB STIKOM Bali.

### b. Bagi pimpinan perguruan tinggi

Dapat memperbaiki dan mengoreksi efektivitas kepemimpinan yang diterapkan dalam pengaruhnya terhadap kinerja dosen khususnya dosen di ITB STIKOM Bali.

### c. Bagi pihak terkait secara umum

Dapat menjadi bahan koordinasi kepada pihak terkait khususnya dalam bidang pendidikan tinggi serta menjadi bahan dalam pembuatan kebijakan pendidikan tinggi pada tingkat nasional.

### d. Bagi peneliti lainnya

Dapat meningkatkan profesionalitas dosen sebagai tenaga pendidik dalam mengembangkan penelitian sejenis pada kesempatan lainnya.

