BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu dengan topik yang sama dapat dilihat pada taabel. 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ngelique tolu,Michael Mamentu, Wehelmina Rumawas-2021	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Dinas Pertanian Dan Peternakan Propinsi Sulawesi Utara	kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Andi Candra Kirana , Muliyadi Hamid , Nurmadhani Fitri Suyuthi-2024	pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas kebudayaan dan	Penelitian ini kuantitatif	pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

		pariwisata kabupaten penajam paser utara		
3.	Christo Lempoy Riane J. Pio Joula Jety Rogahang 2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Manado	Kuantitatif	Hasil penelitian menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Manado, Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai
4.	Rafi Alif Aulya Jhonni Sinaga Supriyanto Supriyanto 2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja pegawai di SMAN 8 Tambun Selatan	kuantitatif	(1) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru jika diuji secara parsial; (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; dan (4) secara simultan, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber:penelitian terdahulu

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Sunyoto (2015), bahwa Gaya Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama (*shared goal*). Dengan demikian keberadaan seorang pemimpin memegang peranan penting dalam menggerakan individu atau dosen di lingkungan institusi perguruan tinggi untuk mau bekerja dan melakukan tugas seperti diberikan dengan maksud untuk mencapai tujuan utama lembaga pendidikan. Untuk itu, seorang pemimpin yang handal dan disukai oleh dosennya adalah pemimpin yang benar-benar mempunyai jiwa Gaya Kepemimpinan yang diharapkan sehingga mampu memberikan rasa keadilan, kenyamanan dan menciptakan kondisi kerja yang harnornis antara sesama dosenmaupun antara dekan dengan dosen. Dengan Gaya Kepemimpinan yang baik maka seorang pemimpin mampu mengayomi seluruh individu atau dalam hal ini para dosen sebagai tenaga pengajar sehingga keberadaan dosen merasa dihargai dan dibutuhkan dan kondisi ini tentunya akan memberikan keinginan bagi para dosen untuk semangat dalam mengajar para mahasiswa secara maksimal sehingga akan berpengaruh positi atas peningkatan Kinerja Dosen.(Ahmad Firman : 2023).

2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses yang kompleks ketika seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan serta mencapai visi, misi dan tugas dengan menjadi organisasi atau perusahaan agar lebih maju dan bersatu. Menurut ahli Veithzal Rivai dari Penelitian (Riadi, 2019) fungsi Kepemimpinan Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu, Fungsi instruksi yang bersifat komunikasi satu arah. Dalam hal ini pemimpin menjadi komunikator dalam menentukan hal hal yang harus dikerjakan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin dapat menggerakkan dan memotivasi orang agar melaksanakan perintah. Selanjutnya, Fungsi Konsultasi yang bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi dimaksudkan untuk mendapatkan masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dari pimpinan. Kemudian fungsi Partisipatif yaitu dalam fungsinya partisipatif, pemimpin menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk aktif menjalankan tugasnya. Namun, pemimpin masih menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Fungsi Delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang saat membuat atau menetapkan keputusan. Terakhir, fungsi Pengendalian Fungsi ini menandakan bahwa pemimpin yang berhasil mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah.

Fungsi kepemimpinan adalah menjadi kekuatan dinamis yang menginspirasi, menggerakkan, dan mengorganisir suatuorganisasi dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah seni memotivasi orang lain

dengan cara memimpin, membimbing, dan membujuk mereka untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Sutrisno, 2016).

Berdasarkan pandangan di atas, ditarik kesimpulan bahwa gaya pemimpin mengacu bagaimana mereka memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan mengelola bawahannya agar menyiapkan tugas dengan sukses dan efisien.

2.2.3 Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan Tradisional Pada masyarakat tradisional kehadiran seorang pemimpin pada dasarnya juga melalui pilihan yaitu menonjolnya kepribadiannya dalam pergaulan dan komunikasi sosial. Biasanya yang menjadi modular kepemimpinan tradisional ini adalah kemampuan membaca kebenaran *(truth reality*) sehingga dapat menafsirkan keterkaitan realitas dengan alam maya (*virtual reality*). Selanjutnya kepemimpinan tradisional itu dengan kearifan yang ada pada sang pemimpin selalu menemukan solusi atas berbagai pertanyaan warganya. Dapat dipahami kepemimpinan tradisional merupakan kepemimpinan melalui pewaris-pewaris dalam suatu kelompok sosial. Pemimpin tradisional lahir karena diminta oleh masyarakat berdasarkan prestasi spritualitas dan amal baktinya kepada masyarakat. Kepemimpinan tradisional dibagi menjadi 3 teori yaitu :

a. Teori Sifat

   Teori sifat dalam kepemimpinan, atau *Trait Theory*, berargumen bahwa pemimpin memiliki karakteristik bawaan yang membedakan mereka dari non-pemimpin. Sifat-sifat seperti kecerdasan, keberanian, dan karisma

dianggap penting untuk efektivitas kepemimpinan. Hal ini dapat diartikan sebagai, kualitas kepribadian tertentu seperti keberanian, kecerdasan, pengetahuan, kecakapan, daya tanggap, imajinasi, fisik, kreativitas, rasa tanggung jawab, disiplin dan nila-nilainya lainnya dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik

Teori kepemimpinan ini fokus terhadap analisis karakteristik mental, fisik dan sosial guna mendapatkan lebih banyak pemahaman dan pengetahuan tentang karakteristik dan kombinasi karakteristik yang umum di antara para pemimpi

b. Teori *Behavioral*

Teori perilaku atau *Behavioral Theories* ini menghadirkan sudut pandang baru mengenai kepemimpinan. Teori ini memberikan perhatian kepada perilaku para pemimpin itu sendiri, daripada karakteristik mental, fisik, dan sosial pemimpin tersebut. Teori ini menganggap, bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan perilaku tersebut dapat dipelajari atau dilatih. Selain itu, teori ini menganggap bahwa kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang didasarkan pada perilaku yang dapat dipelajari.

c. Teori Situasional

Teori kepemimpinan situasional adalah sebuah teori yang memfokuskan pada gaya kepemimpinan yang disesuaikan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, menekankan pentingnya memahami situasi dan kondisi

tim dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi tersebut.

2.2.4 Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan Modern dikenal sebagai fase kepemimpinan di era serba teknologi, informasi, dan komunikasi ini. Kepemimpinan pada era ini tidak hanya didasarkan pada kemampuan mempengaruhi namun juga keterampilan menggerakkan orang lain atau bawahan. Kepemimpinan Modern adalah konsep yang dinamis dan terus berkembang, didorong oleh empati, pola pikir berkembang, dan rasa memiliki tujuan. Pemimpin yang memprioritaskan prinsip-prinsip ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, memberdayakan tim mereka untuk unggul dan beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Seiring dengan terus berubahnya lanskap bisnis, pentingnya prinsip-prinsip kepemimpinan modern akan terus tumbuh, membentuk dunia kerja yang lebih kolaboratif, berempati, dan berorientasi pada tujuan. Konsep awal tentang kepemimpinan modern adalah seni dan ilmu guna mempengaruhi serta menggerakkan orang lain dalam suatu kelompok untuk melaksanakan cita-cita, tugas, dan tujuan dari suatu organisasi. Kepemimpinan modern tergagi menjadi beberapa teori. Berikut teori- teorinya :

1. Gaya Kepemimpinan Karismatik

   Kepemimpinan karismatik adalah bentuk kepemimpinan yang dikenal karena daya tarik pribadi yang dimiliki oleh pemimpinnya. Kepemimpinan ini menggabungkan kepribadian pemimpin yang menarik dan visi yang kuat dari pemimpinnya. Seorang pemimpin karismatik dapat memengaruhi

dan memotivasi anggota timnya melalui pesona yang unik dan gagasan yang menginspirasi. Yang membedakan kepemimpinan karismatik dari gaya kepemimpinan lainnya adalah kemampuan mereka untuk memimpin dengan memanfaatkan daya tarik pribadi, Mereka membuat orang merasa terhubung dengan visinya serta mendorong semangat kerja tinggi dan menciptakan lingkungan di mana anggotanya termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Bentuk kepemimpinan ini merupakan kombinasi dari karakteristik kepribadian, keterampilan komunikasi, dan visi yang bisa dikembangkan melalui latihan dan pengalaman.

2. Teori Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

   a. Teori Transformasional

      Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi maksimal dari setiap anggota tim. Bukan hanya sekedar memberikan arahan atau instruksi, pemimpin yang mengadopsi gaya ini berkomitmen untuk menciptakan perubahan positif yang mendalam, bukan hanya dalam dinamika tim mereka, tetapi juga dalam seluruh struktur organisasi.

   b. Teori Transaksional

      Kepemimpinan transaksional hakikatnya menyatakan dengan tegas seorang pemimpin harus memutuskan apa yang harus dilakukan oleh anggota tim untuk meraih suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang dilakukan dengan

melakukan transaksi guna mengarahkan maupun memotivasi pada bawahan dengan menyerukan kepentingan mereka. Kepemimpinan ini cenderung fokus pada hal-hal terperinci. Para pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional ini amat mengandalkan sistem pemberian penghargaan serta hukuman pada para anggotanya.

2.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Menurut Sari dan Putra (2019:6) yaitu :

1. Kemampuan mengambil keputusan

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

2. Kemampuan Memotivasi

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

3. Kemampuan Komunikasi

   Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyempaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

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

5. Kemampuan Mengendalikan Emosi

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

2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana dosen melakukan aktivitas setiap hari. Lingkungan yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan dosen untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal baik individu maupun tim dosen. Jika dosen menyenangi lingkungan kerjanya maka akan betah di tempat kerjanya dan melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja digunakan secara

efektif. Produktivitas akan tinggi dan prestasi kerja dosen baik individu maupun tim dosen juga tinggi.

Lingkungan kerja fisik yang berupa sarana dan prasarana sudah tentu mendukung dan memfasilitasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan lingkungan kerja non fisik yang berupa hubungan antar rekan sekerja yang harmonis, kekompakan dalam bekerja dan dukungan antar rekan sekerja akan meningkatkan kinerja individu terutama kinerja tim.

Lingkungan kerja merupakan keadaan dan kondisi yang berbeda disekitar dosen guna pelaksanaan aktivitas pekerjaan. Kondisi lingkungan kerja kondusif mampu menghasilkan kinerja positif pada dosen dalam meningkatkan semangat untuk menyelesaikan tugasnya. Lingkungan kerja adalah bagian pokok yang mempengaruhi kinerja karena dengan lingkungan kerja baik tanpa gangguan, dosen mampu menyelesaikan tugasnya lebih giat serta semangat, (Kurniawan et al., : 2023)

Dari beberapa pendapat dan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik dan non-fisik memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang tidak terpisahkan terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu, suasana dan kondisi lingkungan kerja memberikan pengaruh penting pada kinerja seorang karayawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Semangat kerja pegawai cenderung meningkat ketika lingkungan kerja di perusahaan baik. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak memenuhi kebutuhan karyawan maka hal ini dapat menimbulkan kebosanan, kelelahan, serta menurunkan semangat kerja karyawan,

sehingga pada akhirnya pegawai tidak dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan berujung penurunan dalam kinerja pegawai

Dalam lingkungan kerja yang melingkupi pegawai, secara lingkungan kerja fisik maupun non-fisik, tentunya terdapat manfaat yang dapat dirasakan oleh karyawan. Menurut Ishak dan Tanjung (2003), lingkungan kerja memiliki manfaat yaitu dapat menciptakan semangat dalam diri karyawan sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, meskipun kinerja diawasi oleh individu yang terlibat namun tidak memerlukan pengawasan yang berlebihan karena semangat kerjanya sudah sangat tinggi.

2.3.1 Jenis - Jenis Lingkungan Kerja

Melalui pengertian tentang lingkungan kerja berdasarkan penjelasan menurut para ahli, diketahui bahwa ruang lingkup lingkungan kerja sangatlah luas. Oleh sebab itu, Sedarmayanti (2017, hlm. 25) membagi jenis lingkungan kerja menjadi dua kategori utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Lingkungan Kerja Fisik

   Lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi dosen. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

   1. Lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan pekerja seperti pusat kerja, kursi, meja, dll.
   2. Lingkungan perantara disebut juga lingkungan kerja yang mempengaruhi keadaan dosen yang mempengaruhi kondisi dosen

misalnya bau tidak sedap, suhu, sirkulasi udara, tingkat kelembaban, pencahayaan, kebisingan dari getaran mekanik, dll.

b. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik adalah seluruh kondisi kejadian yang berhubungan dengan pekerjaan, baik hubungan dengan pimpinan maupun dengan hubungan sesama mitra kerja, ataupun dengan anak buah. Lingkungan kerja non-fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. instansi harus dapat mencerminkan kondisi yang mendorong kerjasama antara atasan, bawahan serta orang-orang yang berstatus sama di dalam instansi. Sehingga akan menciptakan kondisi dengan suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri di organisasi. Kondisi lingkungan kerja non-fisik terdiri dari :

1) Faktor lingkungan sosial, misalnya faktor sosial yang sangat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah latar belakang keluarga, seperti antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan, dan lain-lain
2) Faktor status sosial, dimana semakin tinggi status seseorang maka semakin besar otoritas dan keleluasaan dalam pengambilan keputusan
3) Faktor hubungan di dalam instansi, yakni hubungan kerja antara sesama pegawai dan antara dengan atasan;
4) Faktor sistem informasi, yang dapat menjamin kecepatan dan kelancaran komunikasi antar anggota melalui penyediaan teknis

informasi dan komunikasi, sehingga berjalan lebih nyaman dan cepat.

2.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Karena lingkungan kerja itu sendiri dibagi menjadi dua kategori utama yang meliputinya, maka dari itu faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja juga dibagi menjadi dua kategori. Menurut Afandi (2018, hlm. 66) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

a. Faktor-Faktor Lingkungan Fisik

Menurut Afandi (2018, hlm. 66) faktor-faktor lingkungan kerja fisik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut.

1) Perencanaan ruang kerja, termasuk tata letak dan penataan peralatan kerja yang tepat, kenyamanan, dan penampilan pegawai serta penempatan peralatan kerjadan kecukupan penempatan, sangat berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan gaya kerja pegawai.
2) Rancangan pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan produser kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja .
3) Kondisi lingkungan kerja, pencahayaan dan kebisingan berhubungan erat dengan kenyamanan pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan, dan pencahayaan yang tepat berdampak besar pada kondisi kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya.
4) Tingkat visual *privacy* dan *acoustical privacy*, dalam tingkat pekerjaan tertentu di tempat kerja membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi kepada pegawai. Privasi adalah “kebebasan

individu" dalam hal-hal yang mempengaruhi diri sendiri dan kelompok seseorang. Privasi visual mengacu pada kebebasan visual atau yang dilihat, sedangkan privasi akustik mengacu pada pendengaran.

b. Faktor-Faktor Lingkungan Psikis

Menurut Afandi (2018, hlm. 67) faktor lingkungan psikis merupakan sebagian hal yang menyangkut tentang hubungan sosial dan keorganisasian, faktor-faktor lingkungan psikis yang mempengaruhi kinerja dosen adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang berlebihan, terlalu banyak pekerjaan dengan waktu penyelesaian pekerjaan yang terbatas atau mendesak akan memberikan tekanan dan stress pada pegawai yang berujung pada hasil kerja yang kurang optimal.
2. Sistem pengawasan yang tidak memadai, sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menyebabkan keluhan lain seperti ketidakstabilan kondisi dan kurangnya umpan balik kinerja.
3. *Frustasi,* dapat mempengaruhi upaya pencapaian tujuan, misalnya harapan instansi tidak sesuai dengan harapan pegawai, jika hal ini terus berlanjut maka akan menimbulkan ketidakpuasan serta frustasi bagi pegawai.
4. Segala macam perubahan yang terjadi dalam pekerjaan, seperti perubahan isi pekerjaan, perubahan organisasi, dan perubahan lingkungan kerja seperti perubahan kepemimpinan organisasi, dapat

mempengaruhi cara orang bekerja.

5. Perselisihan antara individu dan kelompok, hal ini terjadi ketika kedua belah pihak memiliki tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat menimbulkan dampak negatif yaitu mudah terjadi konflikdalam komunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positif adalah upaya positif untuk mengatasi konflik di tempat kerja, antara lain: persaingan, masalah status, dan perbedaan interpersonal.

2.3.3 Aspek Lingkunan Kerja

Affandi selanjutnya menjelaskan bahwa lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau aspek yang membentuknya (2018, hlm. 69). Menurut Afandi (2018, hlm. 69), aspek lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut :

a. Pelayanan kerja, merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan organisasi mana pun untuk pegawaimya. Pelayanan yang baik dari suatu organisasi dapat meningkatkan semangat pegawai terhadap pekerjaannya, menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan, dan memungkinkan untuk terus menjaga reputasi organisasi melalui produktivitas kerja dan perilaku Layanan pegawai umumnya meliputi: a) Pelayanan makan dan minum; b) Pelayanan kesehatan; c) Pelayanan kecil/toulet di tempat kerja, dan sebagainya.
b. Kondisi kerja, kondisi kerja pegawai harus diupayakan semaksimal mungkin oleh manajemen organisasi agar pegawai dapat bekerja dengan tenang. Kondisi kerja ini meliputi pencahayaan yang memadai, suhu yang

sesuai, kebisingan yang dapat dikontrol, efek warna, dan ruang yang diperlukan untuk pergerakan dan keamanan bagi pegawai untuk bekerja.

c. Hubungan pegawai, sangat penting untuk produktivitas kerja. Karena antara motivasi dengan semangat kerja terdapat hubungan dengan semangat dan hubungan yang saling menguntungkan antara rekan kerja dalam bekerja. Apabila terjadi ketidakserasian hubungan antara pegawai, maka dapat menurunkan motivasi dan kegairahan dalam bekerja yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja pegawai

2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2012:159), lingkungan kerja merupakan sesuatu di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya sendiri dalam menjalankan tugas yang diberikan, dengan indikator sebagai berikut :

a. Suasana kerja, suasana kerja merupakan kondisi di sekitar pegawai yang terlibat dalam pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja mencakup tempat kerja, fasilitas dan alat bantu kerja, kebersihan, penerangan, ketenangan, termasuk hubungan kerja antar sesama dosen yang berada di ruangan kerja tersebut

b. Hubungan dengan rekan kerja, yaitu hubungan yang harmonis dan tidak ada ketertarikan antar sesama. Salah satu faktor yang mempengaruhi pegawai untuk bertahan dalam suatu organisasi adalah keharmonisan hubungan antar rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

c. Ketersediaan fasilitas kerja, artinya peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran pekerjaan sudah lengkap. Ketersediaan fasilitas kerja yang lengkap (meski bukan barang baru) merupakan salah satu penunjang proses kerja.

d. Keamanan di tempat kerja, keamanan lingkungan kerja dan keselamatan di tempat kerja harus diperhatikan. Oleh karena itu diperlukan faktor keamanan, salah satu upaya untuk menjaga keselamatan di tempat kerja adalah dengan menggunakan petugas pengaman.

2.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga motivasi yang dibutuhkan oleh pegawai juga berbeda-beda. Namun demikian, jika sudah berada di suatu instansi, maka harus bisa memenuhi kebutuhan pegawai. Motivasi pegawai harus tetap tinggi untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditentukan. Di bawah ini pengertian motivasi menurut beberapa ahli :

1. Motivasi kerja adalah dorongan psikologis seseorang, menentukan arah perilaku dalam organisasi serta tingkat usaha dan ketekunan dalam menghadapi tantangan (Faliqotul Himmah, 2022). Menurut Halfidzi dkk. (2019), motivasi adalah pemberian dorongan yang menimbulkan semangat dalam bekerja, sehingga seseorang dapat bekerja optimal, bekerja secara efektif, dan terlibat dalam segala usahanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan hal utama yang mendorong seseorang untuk bekerja. Menurut Busro (2018), motivasi kerja adalah kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. individu untuk

melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuannya.

2. Menurut (Halsibualn, 2017), motivasi adalah pemberian motivasi yang menimbulkan semangat dalam bekerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja secarl efektif dan mengerahkan segala upayanya untuk mencalpai kepuasan.
3. Menurut Malalak dkk. (2021), motivasi kerja adalah rangsangan, keinginan, dan pendorong kemauan seseorang untuk bekerja, karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Menurut Irmalin dkk. (2021), motivasi kerja adalah yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan para ahli dapat di simpulkan bahwa motivasi adalah pemberian informasi atau pendapat yang mendorong seseorang untuk bertindak mencapai tujuannya dengan melihat hal-hal yang bernilai.

2.4.1 Jenis - jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan, motivasi adalah dua macam, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif artinya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan penghargaan kepada yang berprestasi di atas standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja pegawai akan meningkat karena pada umumnya orang senang menerima sesuatu yang baik. Motivasi negatif artinya atasan memotivasi bawahannya apabila tidak sesuai standar akan dikenakan hukuman. Dengan adanya motivasi negatif, semangat kerja bawahan akan meningkat dalam jangka pendek karena takut akan hukuman. Namun, dalam jangka panjang dapat menimbulkan akibat negatif. Motivasi negatif adalah dorongan untuk bekerja

yang didasari rasa takut dan tekanan dari luar, sehingga motivasi negatif berkembang karena adanya ancaman dan paksaan.motvasi negatif Tidak menjamin keberhasilan pertumbuhan, motivasi ini dicapai agar pegawai berusaha menghindarinya. Dengan cara ini, pegawai akan terdorong untuk bekerja sebaik mungkin demi menghindari hukuman apa pun. Namun, insentif ini harus dilaksanakan secara tepat dan adil.

2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasa Kerja

Peran motivasi dapat menentukan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai. Motivasi juga menggambarkan suatu keadaan yang dapat mempengaruhi prestasi kerja seseorang. Namun, motivasi yang timbul dalam diri seseorang tidak lepas dari berbagai faktor pendorongnya, terutama dalam pekerjaan di mana aspek internal dan eksternal berperan aktif dalam mengembangkan kekuatan motivasi. Selain itu, faktor motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Menurut Triono et al. (2021), dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada dua faktor yang menciptakan motivasi, yaitu :

1. Intrinsik (Faktor Internal). Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai dan mendorongnya untuk berhasil. Faktor internal antara lain: prestasi, pengakuan, pengembangan potensi pribadi (promosi), serta tanggung jawab.
2. Faktor Eksternal adalah faktor yang terjadi di luar diri pegawai dan memiliki kemampuan mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Faktor eksternal meliputi: gaji, kondisi kerja, dan pengawasan. Motivasi kerja

sebagiai besar diciptakan oleh kebutuhan dasar pegawai. Seorang pemimpin harus mampu melihat dan memahami kebutuhan pegawai untuk meningkatkan motivasinya.Walaupun tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai akan berusaha dijalankan dengan baik, namun dalam bekerja pegawai harus didukung penuh dengan fasilitas, lingkungan kerja yang nyaman, kepemimpinan yang demokratis, suasana kerja yang kondusif, rasa hormat terhadap manajemen, serta gaji yang layak. Perbedaan kemampuan seseorang dalam bekerja dengan orang lain sangat tergantung pada motivasinya. Motivasi inilah yang membuat seseorang berusaha untuk mencapai tujuannya.

2.4.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam (Nur Azizah, 2019), indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Tanggung jawab – Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan.
2. Prestasi kerja – Mengerjakan segala sesuatu atau pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
3. Menginginkan kenaikan jabatan atau penghargaan sesuai dengan hasil kerja.
4. Pengakuan atas prestasi – Menginginkan gaji atau imbalan yang lebih tinggi dari biasanya sebagai bentuk penghargaan atas kinerja.
5. Stimulasi kerja, yaitu keinginan untuk terus belajar, menguasai pekerjaan di bidangnya, serta merasa tertantang dengan pekerjaannya.

Indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara (2016) adalah sebagai berikut: tanggung jawab, yaitu memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan; prestasi kerja, yaitu mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin; kesempatan, yaitu keinginan untuk memperoleh jabatan atau penghargaan yang adil sesuai dengan kinerja; pengakuan kinerja, yaitu keinginan untuk menerima penghargaan atau gaji yang lebih tinggi dari biasanya; serta pekerjaan yang menantang, khususnya keinginan untuk belajar dan menguasai pekerjaan di bidangnya.

2.5 Kinerja dosen

Menurut Rachmawati dan Daryanto (2013:16) kinerja diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja dosen juga dapat merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, oleh karena itu dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen, disebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Tri Dharma Perguruan Tinggi).

Dari uraian dan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, khususnya dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu kinerja dikatakan baik, jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik .

Kinerja dosen adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh dosen dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila hasil yang dicapai sesuai denganstandar yang telah ditetapkan (Rachmawati & Daryanto, 2013). Menurut Kementrian Ristek dan Dikti (2019) untuk mengukur kinerja dosen dilihat berdasarkan kemampuan dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi dengan beberapa indikator, antara lain :

1. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran.
    a. Menyiapkan materi dengan baik
    b. Mengajar sesuei jadwal dan kontrak perkuliahan
    c. Menggunakan metode pembelajaran yang efektif
    d. Menilai tugas dan ujian secara adil dan tepat waktu
    e. Membimbing mahasiswa dengan baik
2. Melaksanakan penelitian dan pengembangan ilmu.
    a. Melakuakan penelitian secara rutin
    b. Menulis dan mempublikasi artikel ilmiah (jurnal/seminar)
    c. Melibatkan mahasiswa dalam penelitian

3. Melaksanakan pengabdian masyarakat.
    a. Mengikuti kegiatan pengabdian masyarakat
    b. Menerapkan hasil penelitian untuk masyarakat
    c. Menjadi narasumber atau pendamping kegiatan sosial/edukatif
5. Melaksanakan tugas penunjang.
    a. Mengikuti seminar, workshop, dan pelatihan
    b. Mengikuti rapat fakultas/universitas
    c. Menjadi penguji skripsi, pembimbing akademik
    d. Aktif dalam organisasi profesi dosen

2.6 Pengaruh Antara Variabel

2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan mengkoordinasikan dosen untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta mendorong dosen untuk bekerja lebih optimal dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik, memberi dukungan, serta menghargai kontribusi dosen akan membuat dosen lebih bersemangat, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas akademik. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menurunkan semangat kerja, menciptakan ketegangan, dan berdampak negatif pada pencapaian kinerja dosen. Karena itu, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja dosen.

2.6.2 Pengaruh Linkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi di sekitar dosen, baik fisik maupun nonfisik, yang mempengaruhi kenyamanan, motivasi, dan kemampuan dosen dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja dosen, sedangkan lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkannya. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana akademik yang positif, mendorong dosen untuk lebih kreatif, produktif, dan berkomitmen terhadap tanggung jawab tridharma perguruan tinggi. Dukungan fasilitas, hubungan antar-rekan kerja yang harmonis, serta kepemimpinan yang suportif juga berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang efektif. Ketika dosen merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerjanya, maka kualitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat cenderung meningkat secara signifikan. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja penuh tekanan, konflik, atau minim fasilitas, maka semangat kerja dapat menurun dan berdampak pada rendahnya kualitas kinerja yang dihasilkan.

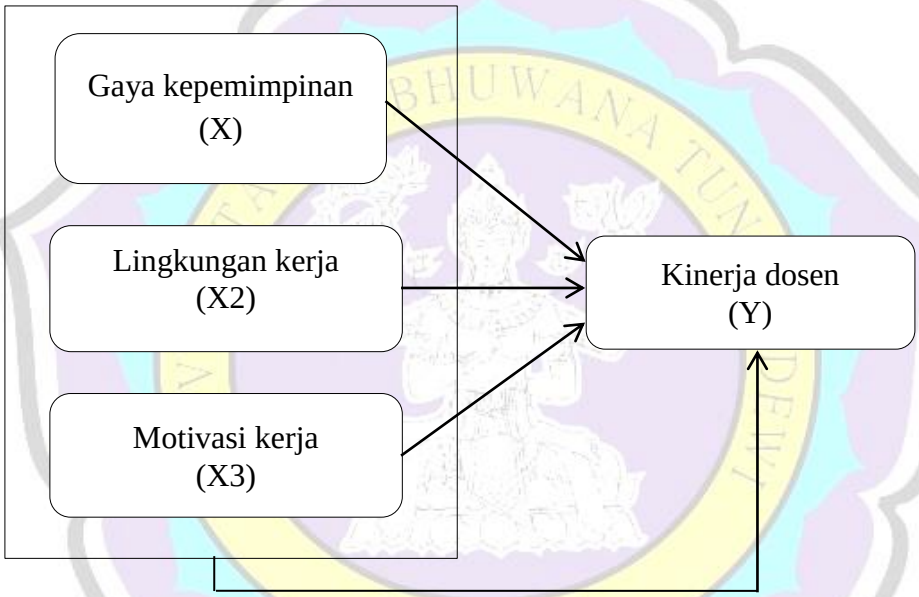
2.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat, komitmen, dan kesediaan dosen dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong dosen untuk bekerja lebih optimal, kreatif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan fungsi pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menurunkan kualitas kinerja dosen, karena berkurangnya semangat, minat, dan upaya dalam menyelesaikan tugas-tugas akademik. Dengan

demikian, motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, baik dalam konteks penyampaian materi, produktivitas karya ilmiah, maupun pelayanan akademik kepada mahasiswa

2.7 Kerangka Pikir

Dibawa ini akan di gambarkan kerangka berpikir untuk penelitian yang akan di lakukan oleh penulis pada gambar di bawah ini



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Keterangan :

: Pengaruh di hitung secara lansung

: Pengaruh tidak di hitung secara lansung

2.8 Hipotesis Penelitian

H1: Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. di Universitas Tribhuwana Tunggadewi Malang

H2: Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja dosen. di Universitas Tribhuwana Tunggadewi Malang

H3 : Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. di Universitas Tribhuwana Tunggadewi Malang

H4 : Diduga gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. di Universitas Tribhuwana Tunggadewi Malang