



## STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PROGRAM STUDI MELALUI OPTIMALISASI PERAN PIMPINAN

S. Martono ✉

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima Oktober 2012

Disetujui Desember 2012

Dipublikasikan Maret 2013

*Keywords:*

Leadership style;

Organizational culture;

Teamwork;

Organizational performance

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi, kerjasama tim dan kinerja organisasi. Tugas dan peran seorang pemimpin di tingkat unit organisasi sangat menentukan kualitas kerja. Fakta di lingkungan perguruan tinggi menunjukkan bahwa tidak semua pimpinan mampu memahami Prodi secara utuh. Sampel ditentukan dengan *proportional random sampling* berjumlah 139 orang. Variabel penelitian meliputi gaya kepemimpinan, kerjasama tim, budaya organisasi, dan kinerja organisasi. Data dikumpulkan dengan angket, analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi prodi, tetapi berpengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi dan kerjasama tim. Variabel kerjasama tim berpengaruh langsung maupun tidak langsung melalui budaya organisasi, terhadap kinerja organisasi Prodi. Saran dari penelitian ini adalah pimpinan mengembangkan budaya kerja melalui pemberian contoh, sikap dan perilaku dalam memanfaatkan sumber daya yang ada di fakultas, jurusan dan prodi.

### Abstract

*The objective of this study is to analyze the influence of leadership styles on an organizational culture, teamwork and organizational performance. Behavior and how a head department plays a role of a leader will determine people work quality. There are findings that in universities, not all leaders are able to comprehensively understand what program department scope's is. The sample was determined by proportional random sampling totaled 139 people. The variables of study include leadership styles, teamwork, organizational culture, and organizational performance. Data were collected by questionnaires, analysis using Structural Equation Modeling (SEM). The results showed leadership style variable does not directly influence organizational performance of program department, but indirectly through the influence of organizational culture and teamwork. Teamwork variables impact directly or indirectly through organizational culture to organizational performance of program department. Suggestions from this research are there is a need to develop the leadership culture through example, attitude and behavior in utilizing existing resources in the faculties, program departments and unit program.*

JEL Classification: M0, M5, M54

✉ Alamat korespondensi:  
Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes  
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang  
E-mail: mrtonos@yahoo.com

## PENDAHULUAN

Konsep kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil. Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama di antara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Analisis terhadap kondisi input dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal, kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja program studi, pengkajian terhadap kemampuan internal sangat diperlukan terutama berkaitan dengan kualitas program studi, kualitas lulusan, kualitas dosen dalam pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta aspek kerjasama. Salah satu bentuk kualitas program studi adalah tingkat akreditasi dari program studi tersebut. Nilai akreditasi tertentu, misalnya A, mengindikasikan bahwa secara administrasi suatu prodi tersebut lebih berkualitas dibanding dengan program studi yang nilai akreditasinya B atau C.

Kualitas lulusan berhubungan dengan masa studi, masa tunggu dan respon masyarakat terhadap lulusan. Semakin pendek masa studi mahasiswa, misalnya untuk mahasiswa tingkat strata 1 (S1) dapat dikatakan lulus tepat waktu apabila masa studinya delapan semester atau kurang. Selain itu, semakin pendek masa tunggu dapat diartikan bahwa kualitas lulusan sangat sesuai dengan kebutuhan *stakeholders* sehingga para alumni tidak terlalu lama untuk dapat menerapkan teori dan ilmu pengetahuan di masyarakat. Dari segi kualitas dosen juga menjadi indikator kinerja program studi. Hal ini dapat dilihat dari kesediaan dosen dalam meningkatkan kualitas melalui studi lanjut, berpartisipasi aktif dalam berbagai forum ilmiah sesuai bidang keahliannya dan selalu berusaha untuk mengembangkan potensi diri yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kualitas pembelajaran. Disamping itu, dukungan kualitas dosen juga akan meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian serta pengabdian kepada masyarakat.

Indikator lain berkaitan dengan kualitas Prodi adalah jumlah kerjasama yang telah dan akan dilakukan baik lokal, regional, maupun internasional dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas akademik prodi. Kerjasama dibangun untuk tujuan berbagi sumber daya dalam upaya pemenuhan standar kualitas. Peningkatan kinerja Prodi sangat ditentukan oleh berbagai situasi dan kondisi, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kerjasama. Peran pemimpin dalam lingkup prodi mencakup aspek personal, informasional dan pembuat keputusan. Peran personal menuntut pemimpin mampu memberikan motivasi, dan menjadi tokoh keteladanan di prodi tersebut. Peran informasional menuntut pimpinan menjadi penghubung dan sebagai juru bicara bagi prodi serta peran pembuat keputusan menuntut pimpinan mampu membagi sumberdaya yang terbatas dan sebagai penengah jika terjadi konflik.

Berbagai fakta menunjukkan bahwa kinerja Prodi belum dicapai secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari hasil akreditasi, kualitas pembelajaran, publikasi ilmiah, dan kerjasama antar institusi. Masih terdapat prodi yang nilai akreditasinya rendah (C) padahal dari aspek sumber daya telah memadai. Dari segi kualitas pembelajaran ditemukan masih terdapat dosen yang kehadiran dalam mengajar tidak mencapai standar minimal 75% dan rendahnya publikasi ilmiah dosen di jurnal terakreditasi. Fenomena tersebut dapat diduga karena belum maksimalnya peran pimpinan dalam mengelola Prodi. Masih terdapat anggapan

bahwa pimpinan di tingkat Prodi tidak menjadi penentu keberhasilan Prodi. Siapapun dapat menjadi Ketua Prodi tanpa harus memenuhi syarat tertentu karena peran pimpinan dalam prodi sangat menentukan kinerja prodi itu sendiri. Dari aspek budaya organisasi kontribusi pemimpin juga sangat besar. Tugas Kaprodi tidak hanya secara formal menjadi pimpinan, tetapi menjadi dinamisor kegiatan di tingkat prodi. Aktif atau tidaknya suatu prodi merespon aturan dan kebijakan sangat ditentukan oleh peran pemimpin.

Objek penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah ketua program studi dan unsur pimpinan tingkat fakultas di Universitas Negeri Semarang (Unnes) dengan alasan mereka memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan dan memiliki anggota (dosen) yang menjadi tanggung jawabnya serta keberadaannya bersinggungan secara langsung dengan sivitas akademika, yaitu mahasiswa dan dosen. Penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, karena penelitian ini akan menjelaskan pentingnya peran pemimpin serta pengaruhnya kinerja organisasi (program studi). Oleh karena itu, permasalahan penelitian yang diajukan adalah: *“Bagaimana peran pemimpin dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi?”*

Kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagai apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak.

Di lingkungan organisasi pendidikan, khususnya perguruan tinggi, salah satu ukuran kinerja organisasi ditunjukkan adanya tingkat ketercapaian akreditasi. Suatu unit dan program studi yang telah terakreditasi dapat diartikan mampu mencapai tujuannya karena untuk mendapatkan nilai baik harus mencapai nilai/skor tertentu. Skor tersebut ditentukan oleh tingkat ketercapaian berbagai komponen akreditasi yang telah ditentukan seperti aspek pengembangan akademik, kemahasiswaan, sumber daya manusia, serta kausalitas dan pengembangan profesional di tingkat fakultas (Kwan & Walker, 2003).

Pengukuran kinerja organisasi Perguruan Tinggi berbasis komponen akreditasi menggambarkan kemampuan lembaga mencapai kualitas sistem pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Pencapaian skor/nilai akreditasi “A” menuntut kekuatan dan komitmen semua unsur yang ada di dalam unit satuan program studi maupun fakultas. Banyak persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh skor/nilai tersebut. Tuntutan pengelolaan sumber daya organisasi yang mendukung ketercapaian tujuan menjadi penting karena faktor keterbatasan dan ketersediaan, artinya, untuk mencapai nilai tinggi, suatu unit program studi harus didukung sumber daya yang memadai. Akan tetapi, kenyataannya justru sumber daya pendukung relatif sangat terbatas.

Cameron (1978) mengembangkan model penilaian kinerja organisasi untuk institusi pendidikan tinggi di Amerika Serikat. Model ini memperkenalkan sembilan dimensi efektivitas organisasi yaitu: (a) kepuasan pendidikan mahasiswa, (b) pengembangan akademik mahasiswa, (c) pengembangan karier mahasiswa, (d) pengembangan personal mahasiswa, (e) kepuasan karyawan administrasi fakultas, (f) kualitas dan pengembangan profesional fakultas, (g) keterbukaan sistem dan interaksi komunitas, (h) kemampuan untuk memperoleh sumber daya, dan (i) kesehatan organisasi. Implementasi dari dimensi tersebut sangat bervariasi sesuai dengan karakteristik penelitian. Instrumen tersebut kemudian diadopsi oleh Kwan dan Walker (2003) untuk meneliti institusi pendidikan di Hongkong, dengan beberapa modifikasi.

Pendapat Kwan dan Walker (2003) sejalan dengan rambu-rambu yang digunakan untuk menilai program studi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Misalnya, dimensi yang berkaitan dengan mahasiswa dan lulusan tercantum pada standar 3, diantaranya tentang proporsi peminatan dan daya tampung, prestasi mahasiswa dan profil lulusan. Pada standar 4 tentang SDM, terdapat mekanisme rekrutmen dan pengembangan pegawai. Standar 5 tentang kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik. Standar 6 tentang pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi. Standar 7 tentang penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat dan kerjasama.

Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial, pemimpin mencari partisipasi dari bawahan di dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2000). Menurut Yukl (2000) kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan terjadi pada saat seseorang menggunakan pengaruhnya kepada orang lain terhadap pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi tergantung pada efektivitas pemimpin dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang mengakomodasi sikap dan perilaku karyawan untuk mendukung perubahan lingkungan dan teknologi (Lichtenstein et al., 2006; Kok-Yee & Chan, 2008). Kepemimpinan adalah proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada individu yang saling berhubungan tugas, berhubungan tujuan baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang, sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.

Implikasi dari kepemimpinan adalah adanya hubungan atasan-bawahan, pembagian tugas dan tanggung jawab serta timbulnya wewenang kepemimpinan. Wewenang sering dihubungkan dengan kekuasaan secara umum yang mempunyai pengertian sebagai hak atau tindakan formal yang diberikan untuk mempengaruhi orang lain. Terdapat dua pendekatan timbulnya wewenang kepemimpinan, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down authority*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up authority*). Pendekatan dari atas dimaksudkan, bahwa wewenang kepemimpinan berasal dari atas dengan hirarki organisasi akan diturunkan (didelegasikan) kepada pemimpin lini di bawahnya. Pendekatan dari bawah ke atas menyatakan bahwa wewenang kepemimpinan berasal dari kelompok orang kemudian diberikan kepada seorang pemimpin untuk melakukan tindakan mempengaruhi orang lain yang akan dipimpinya.

Secara teoritik gaya kepemimpinan sering dipengaruhi oleh: (1) situasi atau iklim organisasi yang telah terbentuk, (2) pemimpin yang bersangkutan yang mempunyai latar belakang sosial, pendidikan, pengalaman, ekonomi, (3) keadaan para bawahan yang juga mempunyai latar belakang sosial, pendidikan, pengalaman dan ekonomi yang berbeda beda. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan mempunyai peran atau pengaruh yang kuat terhadap iklim organisasi. Beberapa gaya kepemimpinan seperti dikemukakan oleh Griffin (2006) yang biasa ditemukan dalam praktik organisasi, yaitu otokrasi, supportif, birokrat, paternalistik, dan demokratik. Implementasi gaya-gaya kepemimpinan tersebut dapat berjalan secara simultan pada setiap organisasi dengan pilihan kecenderungan dari situasi organisasi maupun latar belakang sosial, pendidikan maupun ekonomi pemimpin yang bersangkutan dan keadaan bawahan yang mempunyai latar belakang sosial, ekonomi, pendidikan yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinannya (Chen, 2010).

Strauss (2009) mengatakan, bahwa gaya kepemimpinan dapat memotivasi bawahan sepanjang perilakunya memuaskan kebutuhan bawahan dengan memberikan bimbingan, pengarahan dan imbalan yang memadai bagi hasil kerja yang efektif. Lebih lanjut dikatakan bahwa pimpinan harus membantu bawahan dengan memberi penjelasan tentang harapan yang realistis dan mengurangi hambatan bagi tercapainya tujuan. Lee (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan perwujudan kemampuan mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan sesuai dengan tuntutan perkembangan situasi. Keberhasilan pencapaian kinerja suatu organisasi tergantung pada gaya kepemimpinan yang mampu mengadaptasi perilaku bawahan sehingga ia merasa dihargai dan merasa puas.

Model pendekatan kepemimpinan di dalam organisasi dapat mencakup pendekatan trait, perilaku dan situasional. Pendekatan trait, usaha mengidentifikasi karakteristik khusus (fisik, mental, kepribadian) terkait kesuksesan pemimpin. Teori ini menekankan intelegensi, kepribadian, karakteristik fisik, dan kemampuan supervisi. Intelegensi berkaitan dengan kemampuan memberikan pertimbangan, ketegasan dalam mengambil keputusan, memiliki pengetahuan yang memadai, dan fasih dalam berbicara. Kepribadian berkaitan dengan kemampuan beradaptasi, kreativitas, integritas pribadi, kepercayaan diri, kontrol dan keseimbangan emosi dan mandiri. Karakteristik fisik berkaitan dengan usia, tinggi dan berat badan, serta penampilan. Kemampuan berkaitan dengan upaya menumbuhkan kerjasama, mampu bekerjasama, populer dan gengsi, mudah bergaul, partisipasi sosial, dan diplomasi.

Pendekatan perilaku, cara seorang pemimpin berperilaku. Teori ini lebih menekankan pada perilaku pimpinan terhadap karyawan. Terdapat dua sudut pandang dalam pendekatan ini, yaitu kepemimpinan yang terfokus pada pekerjaan dan terfokus pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi pekerjaan, berfokus pada penyelesaian pekerjaan dan menerapkan supervisi yang ketat. Pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, membuat pola yang baku dalam berkomunikasi dan mengatur secara tegas pekerjaan harus diselesaikan. Pemimpin yang berorientasi karyawan, berfokus pada karyawan yang melakukan tugas dan senantiasa membudayakan pendelegasian pengambilan keputusan dan membimbing pegawai memenuhi kebutuhan dengan cara membentuk lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin menunjukkan perilaku bersahabat, saling percaya, rasa hormat, saling percaya serta mendukung keterbukaan komunikasi dan partisipasi. Pendekatan situasional, mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri dan pengikutnya.

Keinginan untuk memiliki dan dapat diterima secara sosial serta untuk menghindari penolakan sosial atau bahkan isolasi adalah kebutuhan utama manusia (Baumeister & Leary, 1995; Nikitin & Freund, 2008). Anggota tim sering mengikat persepsi diri yang dikenal dengan afiliasi kelompok (Fisher & Wakefield, 1998). Kebutuhan afiliasi adalah hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Perilaku afiliasi dalam organisasi tampak pada keinginan tiap-tiap individu untuk selalu berusaha memelihara hubungan sosial yang baik (Aiken & Koch, 2009), saling memahami (Nikitin & Freund, 2008), peduli terhadap orang lain (Somech et al., 2009), membantu orang dalam kesusahan dan menyenangkan hubungan akrab dengan orang lain (Nikitin & Freund, 2008; Somech et al., 2009).

Berbagai perilaku afiliasi tersebut menjadi alasan jika dalam suatu organisasi tumbuh kerjasama antar individu dan kelompok. Kerjasama ini dibangun atas dasar saling membutuhkan karena ada ketergantungan tugas. Proses penyelesaian tugas dalam organisasi tidak cukup hanya diselesaikan oleh anggota kelompok, tetapi harus ditangani oleh anggota kelompok yang memiliki keahlian di bidangnya. Oleh karena itu, pembentukan tim kerja dalam suatu organisasi menjadi bagian mendasar dalam manajemen organisasi. Tim kerja dalam organisasi dapat dikatakan sebagai kelompok matang yang terdiri dari orang-orang yang saling bergantung, termotivasi dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama (Hoegl, 2001; Valle & Witt, 2001; Ivancevich et al., 2005). Sebuah komitmen total terhadap sasaran dan akuntabilitas sebuah tim merupakan faktor utama yang membedakan sebuah tim dan kelompok.

Pembentukan tim bisa mencakup lintas fungsi (Hoegl, 2001; Ivancevich et al., 2005), yaitu tim yang memiliki anggota dari berbagai bagian/fungsi yang berbeda. Tim ini dibentuk untuk menangani masalah-masalah khusus. Suatu organisasi dapat meningkatkan perasaan memiliki, kepercayaan, dan kinerja dengan memanfaatkan keterampilan, kompetensi, dan pengalaman individu dari bagian yang berbeda (Chan et al., 2001; Ivancevich et al., 2005; McHugh, 2007). Ukuran kerjasama tim yang berkualitas mencakup aspek komunikasi, koordinasi, keseimbangan kontribusi anggota, dukungan bersama, kohesi dan usaha (Hoegl, 2001).

Menyadari variasi yang tinggi dalam sebuah tim, maka dipandang perlu dikembangkan pola kerjasama dalam tim agar terbentuk sebuah tim yang kuat (Hoegl, 2001). Dalam proses interaksi tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi (McHugh, 2007). Banyak faktor yang melatar belakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, perbedaan nilai, dan sebagainya.

Hofstede (dalam Robins & Judge, 2012) budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Kebudayaan merupakan inti dari elemen yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (2000) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak. Menurut Kotter dan Heskett (1992) budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan *eksternal* dan berintegrasi dengan lingkungan *internal*. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner & Kinicki, 2005). Menurut Robbins (2008), bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi memberikan stabilitas dan kepastian bagi anggota organisasi. Oleh karena itu, manajer harus menerapkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang konsisten dengan kepercayaan dan nilai-nilai dari budaya yang diinginkan. Semua empat fungsi bisa memberikan kontribusi pada perubahan budaya, tetapi

biasanya pengarahan sangat penting. Pada tingkat yang lebih jelas, budaya diwakili benda-benda khusus. Benda-benda khusus itu terdiri dari perwujudan fisik dari budaya organisasi. Contoh, organisasi mencakup akronim, gaya berpakaian, penghargaan, mitos dan cerita mengenai organisasi, daftar nilai yang dipublikasikan, upacara dan ritual yang dapat diamati, lapangan parkir khusus, dekorasi dan sebagainya (Kreitner & Kinicki, 2005).

Menurut Robbins (2008), budaya organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara, seperti (1) Seseorang (pendiri) mempunyai sejumlah ide atau gagasan tentang suatu pembentukan organisasi baru, (2) Pendiri membawa satu atau lebih orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri, (3) Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi, (4) Langkah terakhir, yaitu orang-orang lain dibawa masuk ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama. Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda, tergantung dari apa yang dianut oleh pemimpin ketika membentuk organisasi tersebut. Budaya dapat bersifat kuat atau lemah, selain itu ada juga budaya yang salah dan sulit diubah, semua itu tergantung pada saat komitmen yang ingin dicapai dalam mendirikan organisasi. Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2008), ada tujuh yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasi.

Ketujuh karakteristik tersebut adalah inovasi dan pengembalian risiko, yaitu (1) karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko, (2) perhatian ke rincian, yaitu para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan) analisis dan perhatian kerincian, (3) orientasi hasil, yaitu manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, (4) orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tertentu, (5) orientasi tim, yaitu kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu, (6) keagresifan, yaitu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai, (7) kemandirian, kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

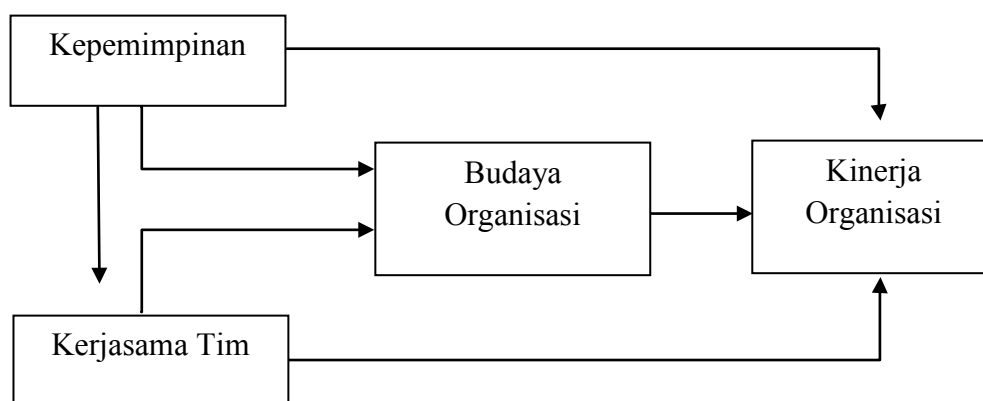
Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi, misalnya bagi organisasi yang didominasi oleh pendiri, maka budaya organisasi yang ada didalam organisasi tersebut menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada pekerja lainnya. Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda, yang dapat ditinjau dari sisi kejelasan, dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah.

Budaya organisasi meliputi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi. Budaya organisasi merupakan alat pemersatu yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi anggota organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat diterima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi.

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola melayani *stakeholders* organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif

menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentu berbeda-beda dalam bentuk perilaku yang secara individu atau kelompok dalam organisasi akan mewarnai budaya organisasi. Mengacu pada telaah teori dan kerangka konseptual penelitian ini, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H1 : Semakin tinggi peran gaya kepemimpinan akan meningkatkan budaya organisasi.
- H2 : Semakin tinggi peran gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja organisasi.
- H3 : Semakin tinggi peran gaya kepemimpinan akan meningkatkan kerjasama tim.
- H4 : Semakin tinggi kerjasama tim akan meningkatkan budaya organisasi.
- H5 : Semakin tinggi kerjasama tim akan meningkatkan kinerja organisasi.
- H6 : Semakin tinggi budaya organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## METODE

Populasi penelitian ini adalah unsur pimpinan di tingkat program studi, jurusan, dan fakultas di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Jika dalam setiap jurusan/Prodi terdapat tiga orang pimpinan maka jumlah pimpinan jurusan/Prodi di Unnes adalah 180 orang, ditambah unsur pimpinan di tingkat fakultas (Dekan dan Pembantu Dekan) berjumlah  $8 \times 4 = 32$  orang, sehingga jumlah unsur pimpinan adalah  $180 + 32 = 212$  orang. Sampel diambil sebagian dari populasi dengan teknik *Proportional Random Sampling*. Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Dengan toleransi kesalahan 5%, diperoleh ukuran sampel 139 orang.

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini, meliputi (1) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Indikator kepemimpinan dilihat dari dimensi *interpersonal roles*, *informational roles*, dan *decisional roles*. Berdasarkan indikator tersebut kemudian dibuat item pertanyaan dan dilakukan pengukuran terhadap variabel kepemimpinan. Setiap item pertanyaan diukur dengan menggunakan tujuh skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan 7 menunjukkan “sangat setuju”. (2) Budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota organisasi secara bersama-sama. Indikator budaya mencakup inovasi, kerjasama, orientasi hasil, pelayanan dan stabilitas. (3) Kerjasama tim merupakan tingkat kematangan kelompok yang terdiri dari orang-orang yang saling bergantung untuk membentuk kelompok terbaik, berusaha melakukan koordinasi rutin dan komunikasi dinamis dengan sesama anggota sehingga memiliki kontribusi seimbang untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama. Indikator kerjasama tim mencakup berusaha membentuk kelompok terbaik, melakukan

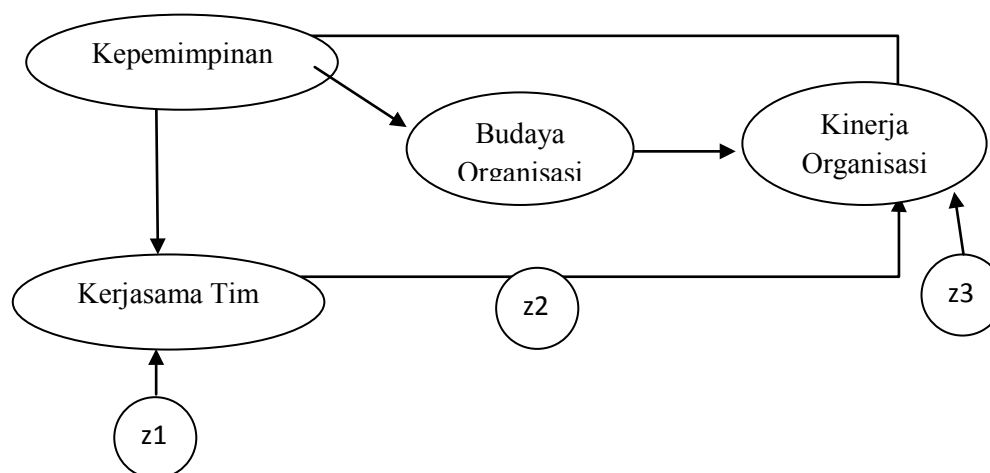


komunikasi secara dinamis, melakukan koordinasi secara rutin, berusaha memperoleh dukungan bersama, upaya menyeimbangkan kontribusi anggota. (4) Kinerja organisasi adalah tingkatan keberhasilan organisasi (jurusan/Prodi) dalam usaha untuk meningkatkan kualitas Prodi dan prestasi akademik yang didukung kualitas dosen dalam pembelajaran dan publikasi hasil penelitian seta selalu berusaha mengembangkan kerjasama dengan pihak lain. Indikator kinerja organisasi mencakup peningkatan kualitas prodi, pencapaian prestasi akademik, kualitas pelaksanaan pembelajaran, peningkatan publikasi hasil penelitian, kualitas dosen, berusaha mengembangkan kerjasama dengan institusi lain.

Setiap item pertanyaan diukur dengan menggunakan tujuh skala pengukuran, dimana satu (1) menunjukkan “sangat tidak setuju” dan tujuh (7) menunjukkan “sangat setuju”. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu (1) data primer yang diperoleh dari responden yaitu unsur pimpinan di tingkat Prodi, jurusan, dan fakultas melalui penyebaran kuesioner, (2) data sekunder antara lain jumlah jurusan, dan prodi di lingkungan Unnes, diperoleh dari Sikadu dan BAAKK.

Penelitian menggunakan dua teknik analisis data. Pertama, analisis deskriptif dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran umum tentang responden dan deskripsi variabel. Identifikasi responden dilakukan dengan analisis deskriptif berupa analisis kecenderungan data seperti umur, jabatan dan latar belakang pendidikan responden. Deskripsi variabel menggambarkan jawaban dan tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan, kerjasama tim, budaya organisasi, kinerja organisasi. Analisis deskriptif meliputi frekuensi dan nilai indeks dari semua variabel penelitian.

Kedua, analisis statistika untuk menjawab pertanyaan penelitian, dan menguji hipotesis dengan cara menganalisis dan menguji model empirik. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM). Pertimbangan menggunakan model analisis struktural adalah untuk menjelaskan hubungan dan interdependensi variabel-variabel penelitian. Selain itu, penggunaan model analisis struktural dapat menentukan variabel yang berperan sebagai *antecedent* dan variabel yang berperan sebagai *consequent* (Ghozali, 2009). Adapun model analisis ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Analisis

Nilai besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung ditentukan dengan menggunakan parameter koefisien regresi (*standardized beta*). Persamaan matematis berdasarkan model struktural adalah sebagai berikut:

$$\text{Kerjasama tim} = \beta_1 \text{Kepemimpinan} + z_1$$

$$\text{Budaya organisasi} = \beta_1 \text{Kepemimpinan} + \beta_2 \text{kerjasama tim} + z_2$$

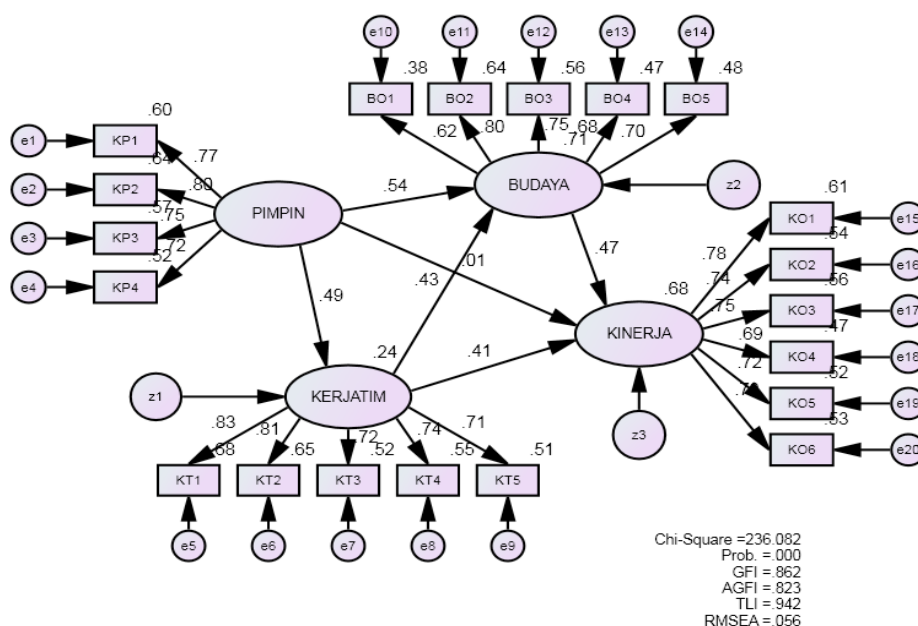
$$\text{Kinerja organisasi} = \beta_1 \text{Kepemimpinan} + \beta_2 \text{kerjasama tim} + \beta_3 \text{budaya organisasi} + z_3$$

Pengujian signifikansi koefisien parameter dapat dilihat nilai *critical ratio* (CR) dari parameter persamaan regresi (Ghozali, 2009).  $H_0$  tidak ditolak jika nilai probabilitas (*p value*) dari nilai CR lebih besar dari 5%, dan  $H_0$  ditolak jika nilai probabilitas dari nilai CR lebih kecil atau sama dengan 5%. Analisis *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dijelaskan dengan melihat diagram jalur. Besarnya pengaruh dapat dihitung dengan program AMOS berdasarkan model yang dikembangkan dengan memperhatikan besarnya koefisien parameter regresi (*standardized beta*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelompok terbesar responden berusia 46,1-54 tahun sejumlah 52 orang (37,4%), kelompok laki-laki sejumlah 36 orang (25,9%), dan perempuan 16 orang (11,5%). Mengenai jabatan responden dapat dijelaskan bahwa responden yang menjabat sebagai Dekan sejumlah 2 orang (1,2%) dalam kelompok laki-laki. Ketua jurusan sejumlah 30 orang (21,6%) dan yang menjabat sebagai ketua Program Studi sejumlah 29 orang (20,9%). Dengan mempergunakan tingkat signifikansi 1%, angka *z* sebesar  $\pm 2,58$ . Dengan demikian, sebuah distribusi dikatakan normal jika angka *c.r.* berada di antara -2,58 sampai +2,58. Nilai dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa setiap indikator dan multivariat sebesar -1.823 berada di bawah 2,58. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal. Uji *Mahalanobis Distance* dihitung dengan menggunakan *Chi-square* pada derajat bebas sebesar 4 (jumlah variabel) pada tingkat *p* 0,001 adalah  $(4; 0,001) = 53,32$ .

Berdasarkan hasil pengolahan, dapat disimpulkan bahwa tingkat multivariat data tidak terdapat *outlier* karena mempunyai nilai *Mahalanobis* masih di bawah 53,32. Jika ditemukan terdapat *outlier*, data tidak perlu dihilangkan karena tidak terdapat alasan khusus untuk mengeluarkan responden dari analisis (Ferdinand, 2011). Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini sebesar 0,500. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian dapat dikatakan tidak terdapat multikolinieritas. Hasil pengolahan dengan model *Path Analysis* dapat dilihat pada Gambar 3 dan Tabel 1.



**Gambar 3.** Model Analisis Jalur *Structural Equation Modelling*

Dari hasil pengujian (Gambar 3) menunjukkan, bahwa model dalam penelitian ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Chi-square, probality*, CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, dan RMSEA berada pada rentang nilai yang diharapkan.

**Tabel 1.** Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KERJATIM	<---	PIMPIN	.440	.094	4.663	***	par_18
BUDAYA	<---	PIMPIN	.439	.097	4.516	***	par_17
BUDAYA	<---	KERJATIM	.388	.090	4.310	***	par_22
KINERJA	<---	PIMPIN	.015	.134	.111	.912	par_19
KINERJA	<---	BUDAYA	.613	.221	2.777	.005	par_20
KINERJA	<---	KERJATIM	.485	.136	3.556	***	par_21

Sumber: data yang diolah (2012)

Dari Tabel 1 dapat dikatakan bahwa setiap variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien) *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (C.R.). Berdasarkan model empiris, hipotesis satu yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi peran gaya kepemimpinan akan meningkatkan budaya organisasi. Hasil perhitungan parameter estimasi antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menunjukkan nilai parameter beta ( $\beta$ ) sebesar=0,439 *standard error estimate* parameter SE ( $\beta$ )=0,097, nilai CR=4,516, nilai probabilitas tingkat kesalahan p=0,000 dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Dengan demikian, hipotesis satu didukung. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan.

Hasil perhitungan parameter estimasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi menunjukkan nilai parameter beta ( $\beta$ ) sebesar=0,015 *standard error estimate* parameter SE ( $\beta$ )=0,134, nilai CR=0,111, nilai probabilitas tingkat kesalahan p=0,912 dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Dengan demikian, hipotesis tidak didukung. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tidak mampu mempengaruhi kinerja organisasi.

Hasil perhitungan parameter estimasi antara gaya kepemimpinan dan kerjasama tim menunjukkan nilai parameter beta ( $\beta$ ) sebesar=0,440 *standard error estimate* parameter SE ( $\beta$ )=0,094, nilai CR=4,663, nilai probabilitas tingkat kesalahan  $p=0,000$  dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Dengan demikian, hipotesis tiga diterima. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kerjasama tim dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan.

Hasil perhitungan parameter estimasi antara kerjasama tim dan budaya organisasi menunjukkan nilai parameter beta ( $\beta$ ) sebesar=0,388 *standard error estimate* parameter SE ( $\beta$ )=0,090, nilai CR=4,310, nilai probabilitas tingkat kesalahan  $p=0,000$  dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Dengan demikian, hipotesis empat didukung. Hasil tersebut mengindikasikan, bahwa kerjasama tim mempengaruhi variabel budaya organisasi.

Hasil perhitungan parameter estimasi antara kerjasama tim dan kinerja organisasi menunjukkan nilai parameter beta ( $\beta$ ) sebesar=0,485 *standard error estimate* parameter SE ( $\beta$ )=0,136, nilai CR=3,556, nilai probabilitas tingkat kesalahan  $p=0,000$  dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Dengan demikian, hipotesis lima didukung. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kerjasama tim mempengaruhi variabel kinerja organisasi.

Hasil perhitungan parameter estimasi antara budaya organisasi dan kinerja organisasi menunjukkan nilai parameter beta ( $\beta$ ) sebesar=0,613 *standard error estimate* parameter SE ( $\beta$ )=0,221, nilai CR=2,777, nilai probabilitas tingkat kesalahan  $p=0,005$  dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Dengan demikian, hipotesis enam didukung. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi variabel budaya organisasi.

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis yang ditandai dengan anak panah satu ujung atau sering disebut koefisien jalur. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan adanya variabel antara. Pengaruh total merupakan total dari penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan gambar model penelitian dan hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi diperlukan beberapa model, yaitu dengan meningkatkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kerjasama tim. Penelusuran faktor-faktor yang meningkatkan kinerja organisasi ditelusuri secara sistematis berdasarkan model analisis jalur. Pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total tiap-tiap variabel dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Pengaruh langsung, Tidak Langsung dan Total

No	Variabel	Pengaruh	KERJA TIM	BUDAYA	KINERJA
1.	PIMPIN	Langsung	0,491	0,543	0,014
		Tidak langsung		0,212	0,556
		Total	0,491	0,755	0,570
2.	KERJATIM	Langsung		0,431	0,412
		Tidak langsung			0,202
		Total		0,431	0,614
3.	BUDAYA	Langsung			0,469
		Tidak langsung			
		Total			0,469

Sumber: data yang diolah (2012)

Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa variabel kerjasama tim dipengaruhi secara langsung oleh variabel gaya kepemimpinan (0,491). Variabel budaya organisasi dipengaruhi secara langsung oleh variabel gaya kepemimpinan (0,543) dan kerjasama tim (0,431). Dari

hasil uji pengaruh tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling besar terhadap budaya organisasi dibanding dengan variabel kerjasama tim. Pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi (0,212).

Variabel kinerja organisasi dipengaruhi secara langsung variabel budaya organisasi (0,469) dan variabel kerjasama tim (0,412). Dari hasil uji pengaruh tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi. Pengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi ditunjukkan oleh variabel gaya kepemimpinan (0,556) dan kerjasama tim (0,202). Dari hasil uji pengaruh tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung paling besar terhadap kinerja organisasi Total pengaruh variabel gaya kepemimpinan (0,570) dan kerjasama tim (0,614). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki total pengaruh paling dominan terhadap kinerja organisasi, disusul variabel kerjasama tim.

Hasil uji pengaruh tersebut kemudian diukur kekuatannya dengan menggunakan model *standardized* data. Pengukuran kekuatan pengaruh menjadi tiga kategori, yaitu kekuatan pengaruh kategori kecil atau rendah jika besarnya kekuatan pengaruh variabel independen di bawah 10%. Kategori kekuatan pengaruh sedang jika besarnya kekuatan pengaruh antara 10% sampai 50%. Kategori kekuatan pengaruh besar atau tinggi jika kekuatan besarnya kekuatan pengaruh lebih dari 50%.

Kerjasama tim dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan 49,1%. Pengaruh tersebut merupakan pengaruh langsung yang signifikan dalam kategori sedang. Tingkatan pengaruh tidak langsung tidak tampak pada studi ini karena variabel yang dianalisis dalam model penelitian ini merupakan variabel pada jenjang pertama dalam persamaan struktural.

Budaya organisasi dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan sebesar 54,3% dengan tingkatan kategori pengaruh tinggi. Variabel kedua yang mempengaruhi secara langsung adalah kerjasama tim sebesar 43,1% dengan tingkat kategori pengaruh sedang. Pengaruh tidak langsung pada budaya organisasi adalah gaya kepemimpinan sebesar 21,2% termasuk dalam kategori sedang.

Kinerja organisasi dipengaruhi secara langsung oleh variabel budaya organisasi sebesar 46,9% dengan tingkatan kategori sedang. Variabel kedua yang mempengaruhi secara langsung kinerja organisasi adalah variabel kerjasama tim sebesar 41,2% dengan tingkatan kategori sedang. Dari kedua variabel tersebut yang mempunyai pengaruh langsung terbesar adalah variabel budaya organisasi. Pengaruh tidak langsung pada kinerja organisasi adalah gaya kepemimpinan sebesar 55,6 %, termasuk kategori tinggi dan kerjasama tim sebesar 20,2%.

Hasil empiris yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja prodi mengindikasikan bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam memahami karakteristik dan perilaku dari semua orang yang ada di jurusan/Prodi belum mampu menjamin perbaikan atau peningkatan kualitas dan kinerja Prodi/jurusan, pimpinan belum mampu menjamin prestasi akademik mahasiswa yang membanggakan, pembelajaran dosen yang mengacu pada rencana pembelajaran dan silabus untuk setiap mata kuliah, meningkatkan peringkat dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, meningkatkan kualitas dosen, dan kerjasama antar lembaga.

Aspek pemimpin memang sangat menentukan kualitas kerja, artinya tanpa pemimpin mekanisme dan prosedur kerja di lingkungan pendidikan menjadi tidak maksimal, bahkan cenderung tidak terarah, kerja seandainya sendiri dan tanpa tujuan yang jelas. Akan tetapi, peran pemimpin tersebut tidak langsung meningkatkan kinerja jurusan/Prodi. Tugas pemimpin yang utama adalah menciptakan iklim dan budaya kerja. Melalui budaya kerja, seperti keberhasilan pimpinan dalam mengajak setiap dosen untuk mencurahkan seluruh kemampuannya dalam mengabdikan akan meningkatkan kinerja jurusan/prodi. Hal ini berarti,

bahwa efek langsung yang dilakukan oleh pimpinan, mulai dari unsur dekanat sampai Kaprodi bukan pada kinerja, tetapi pada upaya menciptakan kondisi kerja, terutama dosen, yang dengan penuh kesadaran mau memberikan kontribusi maksimal untuk lembaga.

Peran pemimpin dalam upaya menciptakan budaya kerja yang optimal adalah pemanfaatan teknologi informasi untuk pembelajaran dan peningkatan layanan administratif dan akademik. Pemanfaatan teknologi informasi akan memudahkan segala aspek layanan akademik administratif. Dosen dapat memanfaatkan teknologi informasi secara optimal untuk perencanaan, proses dan evaluasi pembelajaran. Teknologi informasi juga memudahkan setiap dosen untuk merekam profil dan segala aktivitas tri dharma yang telah dilakukan. Pembiasaan dan dukungan dari pimpinan dalam memanfaatkan teknologi informasi akan meningkatkan kinerja program studi, terutama di bidang tertib administrasi dan dokumentasi.

Untuk dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung kualitas dan kinerja jurusan/ Prodi, setiap pimpinan selain memahami karakteristik setiap dosen dan tenaga kependidikan, harus juga memahami organisasi secara utuh, memiliki kemampuan manajerial, dan mampu menciptakan sinergi sumber daya yang ada di fakultas, jurusan, dan program studi. Memahami organisasi secara utuh berarti pimpinan harus benar-benar mengetahui aspek internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan fakultas, jurusan dan Prodi serta memahami aspek eksternal yang memunculkan peluang dan ancaman atau hambatan dalam pencapaian kinerja optimal.

Tugas utama pemimpin adalah memastikan bahwa setiap kelompok dapat bekerjasama dan menjaga setiap anggota kelompok dalam organisasi merasa menjadi bagian terpenting untuk mencapai kinerja optimal. Tidak ada satupun yang merasa bahwa salah satu anggota kelompok menjadi angat menentukan dan terpenting dalam kelompok dan organisasi. Pemimpin berusaha mengarahkan bahwa kerjasama setiap anggota kelompok didasarkan atas kualifikasi kompetensi. Dengan demikian, setiap anggota kelompok dipastikan bahwa mereka dapat berkontribusi dalam mencapai kinerja optimal.

Optimalisasi kerjasama tim yang dilakukan oleh pimpinan dapat ditempuh melalui upaya membangun komunikasi dengan siapa saja yang terlibat di dalam program studi, jurusan dan fakultas. Komunikasi sangat diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dengan berkomunikasi, seorang pimpinan dapat mengetahui dan memahami berbagai kebutuhan dan keinginan dari setiap anggota kelompok dalam sebuah tim. Komunikasi yang dilakukan pimpinan merupakan jembatan harapan organisasi dan anggota kelompok/tim, karena terkadang anggota kelompok belum memahami tujuan organisasi.

Pemimpin dapat meningkatkan kinerja prodi, jurusan dan fakultas melalui kerjasama. Pimpinan adalah bagian dari tim yang memiliki ikatan secara bersama-sama untuk meningkatkan kinerja. Hal ini dapat dikatakan bahwa prestasi Prodi, jurusan, dan fakultas tidak secara mutlak ditentukan oleh pimpinan. Akan tetapi, dengan adanya kerjasama, kinerja yang optimal dapat dicapai. Dengan demikian, seorang pemimpin tidak dapat mengklaim bahwa keberhasilan prodi, jurusan, dan fakultas karena peran besar seorang pemimpin. Secara normatif, peran pemimpin memang tidak dapat ditinggalkan, akan tetapi tidak cukup pimpinan menuntaskan semua pekerjaan tanpa dukungan dari kelompok.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan seperti yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan hal-hal, sebagai berikut gaya kepemimpinan dapat meningkatkan budaya organisasi program studi. Hal ini berarti semakin baik implementasi gaya kepemimpinan di tingkat Prodi, jurusan dan fakultas akan semakin baik budaya organisasi. Gaya pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan dan mengelola unit organisasi akan menentukan budaya kerja setiap orang yang ada di dalam unit organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh

secara langsung dalam upaya meningkatkan kinerja program studi. Hal ini berarti bahwa tidaklah cukup untuk meningkatkan kinerja Prodi, jurusan dan fakultas hanya mengandalkan peran seorang kepemimpinan. Meskipun gaya kepemimpinan tidak mampu meningkatkan kinerja Prodi secara langsung, namun melalui mediasi budaya kerja dalam organisasi, gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja Prodi.

Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kerjasama tim dalam program studi. Hal ini berarti bahwa peran seorang pemimpin mampu membuat kerjasama dalam menjalankan tugas di tingkat prodi, jurusan, dan fakultas semakin baik. Semakin baik implementasi gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh setiap anggota unit dalam organisasi, maka akan semakin kuat kerjasama timnya. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kerjasama tim dapat meningkatkan budaya organisasi program studi. Hal ini berarti, bahwa dengan adanya kerjasama yang baik akan mampu meningkatkan budaya kerja dalam organisasi. Semakin baik kerjasama yang dapat dikembangkan maka akan semakin meningkat pula budaya kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan unit organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa budaya kerja dalam unit Prodi dipengaruhi oleh tingkat kerjasama yang dibangun di dalamnya.

Variabel kerjasama tim ternyata teruji secara signifikan dapat meningkatkan kinerja organisasi program studi. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik tingkat kerjasama tim di dalam unit program studi akan semakin meningkatkan kinerja. Peningkatan kerjasama dapat meningkatkan kualitas Prodi meliputi kualitas lulusan, proses pembelajaran, dosen dan sumber daya pendukung lainnya. Hipotesis yang menyatakan bahwa semakin tinggi budaya organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi teruji statistik dan signifikan. Hal ini berarti bahwa meningkatnya budaya organisasi di tingkat Prodi dengan kualitas dan etos kerja akan meningkatkan kinerja Prodi, yaitu semakin meningkatkan kualitas lulusan, pembelajaran, karya ilmiah, dosen dan kegiatan pendukung lainnya. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kinerja program studi dipengaruhi oleh tingkat budaya organisasinya.

Saran dari hasil penelitian ini adalah perlu kesadaran dari seorang pemimpin (dekanat, jurusan dan Prodi) untuk tidak melihat secara langsung hasil kinerja secara individu. Upaya yang harus dilakukan oleh pimpinan adalah membentuk budaya kerja yang mendukung kinerja. Pembentukan budaya kerja dapat dilakukan dengan memberikan contoh, sikap dan perilaku dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Dengan tidak terbuktinya pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan bahwa penentu keberhasilan prodi tidak hanya ditangan pimpinan. Untuk itu, seorang pemimpin tidak dapat mengklaim bahwa keberhasilan prodi adalah hasil kerjanya. Akan tetapi, pemimpin harus mampu membuktikan bahwa kinerja organisasi hanya dapat diperoleh jika terjalin kerjasama sebagai suatu tim yang baik, serta adanya budaya kerja yang mengutamakan kepentingan Prodi, memanfaatkan teknologi informasi, dan mengembangkan otonomi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, K. D & Koch, E. C 2009. A Conjoint Approach Investigating Factors in Initial Team Preference Formation. *Sport Marketing Quarterly*. pp: 81-91
- Baumeister, R.F & Leary, M.R. 1995. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*. Vol. 117, pp: 497-529.
- Cameron, K. S. 1978. Measuring Organizational Effectiveness In Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 23, pp: 604-632.
- Chan, A. P. C., Ho, D. C. K & Tam, C. M. 2001. Effect Of Interorganizational Teamwork On Project Outcome. *Journal of Management in Engineering*. Vol. 17, No. 1, January. ASCE, ISSN 0742-597X/01/0001-0034-0040.
- Chen, C-C. 2010. Leadership and Teamwork Paradigm: Two Models for Baseball Coaches. *Social Behavior and Personality ProQuest Sociology*. pp: 1367.

- Fisher, R. J & Wakefield, K. 1998. Factors Leading To Group Identification:A Field Study Of Winners And Losers. *Psychology and Marketing*. Vol. 15, No. 1, pp: 23- 40.
- Griffin, R. W. 2006. *Management 7th Edition*. Boston, Massachusetts, USA: Houghton Mifflin Company.
- Hoegl, M. H. G. G. 2001. Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*. Vol. 12, No. 4, pp. 435-44
- Ivancevich, J. M., Konopaske & Matteson, R. M. T. 2005. *Organizational Behavior 7th Edition*. McGraw Hill Companies.
- Kok-Yee Ng,. Soon, A & Chan, K-Y. 2008. Personality and Leader Effectiveness : A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, Issue 4, pp: 733-743.
- Kotter, J & Heskett, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press
- Kreitner, R & Kinichi, A. 2000. *Organizational Behavior 5th Edition*. New York: McGraw Hill.
- Kwan, P & Walker, A. 2003. Positing Organizational Effectiveness As A Second-Order Construct In Hong Kong Higher Education Institutions. *Research in Higher Education*. Vol. 44, No. 6, December.
- Lichtenstein, B. B., Mary, U., Russ, M., Anson, S., James, D. O & Craig, S. 2006, Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems, Emergence. *Complexity & Organization*. Vol. 8, Issue 4, p: 2-12.
- McHugh, P. P. 2007. *Collective Bargaining Context and Worker Attitudes: Comparing Team and Traditional Work Systems*. Published online: 4 July 2007 Springer Science + Business Media. LLC 2007. J Labor Res (2007) 28:697–713 DOI 10.1007/s12122-007-9018-x
- Nikitin, J & Freund, A. M. 2008. The Role of Social Approach and Avoidance Motives for Subjective Well-Being and the Successful Transition to Adulthood. *Applied Psychology: An International Review*. pp: 90–111.
- Robbins, S. P. 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, S.P & Judge, T. A. 2012. *Perilaku Organisasi (Organization Behavior)*, Buku Terjemahan 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat
- Somech, A., Desivilya, H. S & Lidogoster, H. 2009. Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification. *Journal of Organizational Behavior*. pp: 359–378.
- Strauss, K., Griffin. M. A & Rafferty, A. E. 2009. Proactivity Directed Toward the Team and Organization: the Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy. *British Journal of Management*. Vol. 20, pp: 279–291.
- Valle, M & Witt, L. A. 2001. The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 141, No. 3, 379-388.
- Yukl, G. 2000. *Leadership in Organizations 5th Edition*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. Inc.