

## Pengembangan Kinerja Dosen Melalui Sikap Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organisasi

Eli Masnawati<sup>1</sup>, Didit Darmawan<sup>2</sup>

Universitas Sunan Giri Surabaya

Corresponding Author: Eli Masnawati, e-mail: [dr.elimasnawati@gmail.com](mailto:dr.elimasnawati@gmail.com)

Published: Agust, 2025

---

### ABSTRAK

Studi ini menganalisis peran sikap kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam membentuk kinerja dosen. Responden diambil dari dosen yang bergabung di PTS di Jawa Timur. Ada 78 dosen yang diambil secara accidental sampling. Data diolah dengan teknik regresi berganda. Kualitas data diuji dengan validitas dan reliabilitas. Ada SPSS 26 untuk mengolah data tersebut. Dari hasil studi ini membuktikan sikap kerja menentukan hasil kerja dosen serta kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga memberikan dampak yang signifikan. Kinerja dosen juga menerima kontribusi secara serentak dari ketiga variabel bebas tersebut.

Kata Kunci: Perguruan Tinggi, Manajemen Sumber Daya Manusia

---

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

---

### PENDAHULUAN

Kompleksitas perilaku manusia menjadikan MSDM tidak mudah diterapkan di organisasi. Meski telah banyak teori dan temuan dari berbagai studi yang memandu dan mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia. MSDM sebagai kontributor utama dalam mengembangkan organisasi (Mardikaningsih, 2020). Ini termasuk perihal hasil kerja atau kinerja anggota organisasi. Ada banyak faktor yang menentukan hasil kerja anggota organisasi.

Beberapa studi menyebutkan hasil kerja seseorang ditentukan oleh kompetensi, kompensasi, kepemimpinan (Arifin et al., 2019), komitmen organisasi, kedisiplinan, komunikasi kerja, kepuasan kerja, etos kerja dan iklim organisasi (Hariani & Irfan, 2019; Sinambela et al., 2019; Darmawan et al., 2020). Faktor lain yang memungkinkan untuk diamati lebih jauh adalah sikap kerja, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi.

Dosen memiliki sikap kerja dalam menjalankan peran di perguruan tinggi. Ini akan berbeda antar dosen dengan dasar keragaman bersikap dan berperilaku. Mereka akan sangat berbeda untuk menunjukkan sikap kerja yang menjadi gambaran tentang bagaimana dosen merasakan segala hal terkait pekerjaan. Sikap kerja itu tentang ungkapan positif maupun negatif perihal pekerjaan dan kondisi kerja (Andayani, 2011). Setiap dosen tidak akan benar-benar sama tentang sikap kerja. Permasalahan yang terjadi di tempat kerja memungkinkan itu turut memberikan dampak pada sikap seperti konflik antar rekan dosen, pimpinan, mahasiswa atau bermasalah dengan pekerjaan itu

sendiri. Sikap positif akan memberikan kontribusi positif namun permasalahan akan muncul bila sikap kerja dosen menunjukkan hal yang negatif. Ini harus dicegah atau ditangani dengan segera. Bila dibiarkan, kinerja dosen akan terpengaruh dan itu akan merugikan organisasi. Dinamika perubahan terlalu sering terjadi saat ini. Setiap pihak di perguruan tinggi harus siap dengan perubahan itu. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mendorong tercapainya hasil kerja yang lebih baik di tengah pembaruan (Yukl, 2011).

Gaya kepemimpinan tertentu dapat memberikan dampak tertentu. Begitu pun dengan kepemimpinan transformasional. Bentuk ini akan memberikan inspirasi kepada pengikut untuk mengutamakan kepentingan organisasi (Kreitner & Knicki, 2005; Werdani et al., 2020). Pemimpin ini memiliki kemampuan untuk menggerakkan motivasi pengikut, mengembangkan lingkungan kerja ke arah lebih baik, memiliki perencanaan yang baik dan memiliki nilai – nilai tertentu sebagai pengarah yang efektif bagi para pengikut untuk memberikan potensi dan kemampuan kerja demi pencapaian tujuan organisasi (Darmawan, 2013). Para dosen dapat digerakkan dengan pemimpin transformasional agar bersiap dan berperan di setiap perubahan teknologi, kebijakan, dan kehidupan sosial yang memicu adaptasi pada lingkungan pembelajaran. Kepemimpinan transformasional tidak selalu melekat di setiap pimpinan perguruan tinggi namun hal ini dapat diamati peran unsur dari bentuk kepemimpinan ini terhadap kinerja dosen.

Faktor lain adalah budaya organisasi. Di setiap organisasi, anggota berperilaku kerja selalu berpedoman pada nilai-nilai tertentu (Darmawan et al., 2020). Kepaduan dan kesepahaman sukarela maupun paksaan yang mengikat ini disebut dengan budaya organisasi (Darmawan, 2007; 2010). Ini dapat menentukan perilaku dan hasil kerja seseorang di organisasi. Semakin kuat budaya organisasi maka semakin besar dampak kepada hasil kerja. Perguruan tinggi yang memiliki budaya kerja yang baik akan mengarahkan perilaku dan hasil kerja para dosen menjadi lebih baik dan terarah sesuai tujuan organisasi. Begitu sebaliknya. Budaya di institusi perguruan tinggi yang kurang baik menyebabkan kemunculan dan keburukan pada lingkungan kerja, hasil kerja hingga proses pembelajaran dan mahasiswa mungkin terdampak dengan hal itu. Oleh karena itu, sangat penting mengetahui peran budaya organisasi bagi keterbentukan kinerja dosen.

Ada tiga hal yang diamati di studi ini, yaitu sikap kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang memberikan dampak terhadap kinerja dosen. Ini menjadi tujuan diadakan penelitian yang ditujukan kepada para dosen di Jawa Timur.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi asosiatif kuantitatif yang bertujuan menganalisis peran sikap kerja, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi dalam membentuk kinerja dosen di lingkungan perguruan tinggi swasta (PTS) di Jawa Timur. Responden penelitian terdiri atas 78 dosen

yang dipilih melalui teknik *accidental sampling*, sehingga mewakili populasi dosen yang aktif dan berperan dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan angket yang telah tersusun berdasarkan indikator-indikator pada masing-masing variabel penelitian, yang diisi langsung oleh para dosen sebagai responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Di penelitian ini, partisipasi responden berasal dari 78 dosen yang aktif mengajar dan berkontribusi di perguruan tinggi swasta (PTS) di wilayah Jawa Timur. Komposisi gender menunjukkan distribusi yang relatif seimbang, dengan 47 dosen laki-laki dan 31 dosen perempuan. Hal ini menggambarkan keterlibatan aktif kedua gender dalam pengembangan tridharma perguruan tinggi di lingkungan PTS Jawa Timur, dan sekaligus menjadi refleksi keterbukaan kesempatan berkarir serta kesetaraan gender dalam bidang akademik di kawasan ini. Meskipun proporsi dosen laki-laki masih sedikit lebih besar daripada perempuan, tidak ditemukan dominasi gender yang signifikan, sehingga temuan-temuan penelitian diharapkan tetap mewakili perspektif yang beragam.

Berdasarkan hasil penelitian, sikap kerja telah terbukti berperan dalam membentuk kinerja dosen. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdalkrim dan Elhalim (2016), yang menegaskan bahwa sikap kerja dosen memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan individu maupun organisasi melalui kinerja yang dihasilkan. Semakin baik sikap kerja yang dimiliki oleh dosen, maka semakin besar pula peluang untuk memberikan hasil kerja yang optimal (Darmawan et al., 2018). Komitmen terhadap institusi juga diperlukan agar dosen memiliki motivasi yang kuat untuk terus berprestasi, sebagaimana diungkapkan dalam penelitian Darmawan (2019), Ernawati et al. (2020), dan Retnowati (2020). Selain itu, efikasi diri yang tinggi akan mendorong dosen untuk menampilkan perilaku dan hasil kerja sesuai dengan harapan institusi (Lestari et al., 2020), yang kemudian tercermin dalam sikap kerja yang positif (Rusman, 2007). Sebaliknya, sikap kerja yang negatif dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan dosen, dan pada akhirnya berdampak buruk terhadap kinerja mereka (Mahyanalia et al., 2017). Kondisi ini menyebabkan upaya dosen menjadi kurang optimal dan berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil kajian, kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki peran signifikan dalam membentuk kinerja dosen. Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Santosa (2002), Razali dan Darmawan (2006), Leroy et al. (2015), Mardikaningsih (2016), serta Hariani et al. (2016). Kepemimpinan transformasional tercermin melalui perilaku pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan mengarahkan para dosen guna mencapai tujuan institusi secara kolektif. Kepemimpinan yang efektif ditandai dengan adanya arahan, penetapan target, serta penghargaan terhadap hasil kerja dosen (Oetomo, 2004; Darmawan, 2008;

Karina et al., 2015). Bentuk pengakuan tersebut menjadi umpan balik positif atas kontribusi para dosen kepada institusi (Darmawan, 2010). Selain itu, koordinasi dan pengarahan dalam kepemimpinan menjadi unsur yang sangat penting untuk mendukung tercapainya kinerja yang optimal (Putra et al., 2017). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional yang baik akan mendorong peningkatan motivasi dan kinerja dosen dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi terbukti memberikan dampak yang nyata terhadap kinerja dosen. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Santosa (2002), Mardikaningsih (2012), Jasim et al. (2013), Yuliana et al. (2016), dan Djaelani (2016). Dalam konteks institusi pendidikan tinggi, budaya organisasi hendaknya menginternalisasikan nilai-nilai moral yang dapat membentuk civitas akademika menjadi individu berkualitas, berpengetahuan, dan memiliki kemampuan yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Budaya yang demikian akan mendorong pengembangan produktivitas, peningkatan kinerja, tumbuhnya komitmen, serta perilaku etis di lingkungan perguruan tinggi (Darmawan, 2016; Fatimah et al., 2018). Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam menentukan kebijakan yang tepat sehingga dapat memotivasi dosen untuk berkontribusi secara optimal yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi (Wahyudi, 2006). Dengan demikian, budaya organisasi yang kondusif menjadi salah satu faktor penting dalam upaya pencapaian kinerja dosen yang unggul.

## KE Simpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa sikap kerja, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di perguruan tinggi swasta Jawa Timur. Ketiga variabel tersebut membentuk kontribusi dominan dengan nilai determinasi sebesar 73,7% terhadap variasi kinerja dosen, sedangkan faktor lain hanya berkontribusi 26,3%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan sikap kerja positif, praktik kepemimpinan transformasional yang inspiratif, serta internalisasi budaya organisasi yang kuat menjadi faktor penentu dalam upaya peningkatan kinerja dosen. Dosen dengan sikap kerja baik, didukung kepemimpinan visioner dan budaya institusi yang kondusif, akan lebih produktif dalam melaksanakan Tridharma, berkontribusi pada reputasi dan daya saing perguruan tinggi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris penting bagi pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis pendekatan holistik di lingkungan pendidikan tinggi.

## Daftar Pustaka

- Abdalkrim, G.M. & T.A.A. Elhalim. 2016. Attitude toward Work, Job Satisfaction, and Job Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 750-757.

- Andayani, D. & D. Darmawan. 2011. Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Arifin, S., A. R. Putra., C. F. B. Hartanto. 2019. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22-29.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Djaelani, M. & D. Darmawan. 2016. Studi Tentang Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta Kompetensi Lintas Budaya terhadap Kinerja Pekerja Konstruksi, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 11-17.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela, R. Mardikaningsih, & D. Darmawan. 2020. Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Fatimah, S., A.K. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. 2018. The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217-241.
- Gunawan, A., Y. Yuliana, D. Darmawan, & S. Arum. 2012. *Manajemen Terapan dan Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Hariani, M., & M. Irfan. 2019. Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Penyuluh Pertanian. *Jurnal Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 30-36.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. 2011. Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Ishak, M., I. Zaidi, D. Darmawan & Z. Yang. 2016. Conceptualizing Cultural Organization Studies, *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Jasim, M., et al. 2013. Impact of organizational culture on employee performance and productivity. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-67.
- Karina, A., R. Mardikaningsih, & E. Retnowati. 2015. Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(2), 69-84.
- Kreitner R. & Knicki A. Buelens. 2005. *Organizational Behaviour*, McGraw Hill, New York.
- Leroy, H., F. Anseel, W. L. Gardner, & L. Sels. 2015. Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study, *Journal of Management*, 41, 1677-1697.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 529-536.
- Mahyanalia, R., K. S. Siagian, D. Darmawan, A. Gunawan & S. Arum. 2017. Job Insecurity and an

- Mardikaningsih, R. 2020. Sebuah Penelitian Empiris tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 13(1), 43-54.
- Oetomo, H. & D. Darmawan. 2004. Pengaruh Aspek Pendidikan, Pelatihan, Umur dan Pengalaman Kerja terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan, *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 3(2), 11-22.
- Putra, A. R., D. Darmawan, & E. A. Sinambela. 2017. Pengawasan dan Koordinasi Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, *Akuntabilitas: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 10(2), 12-24.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. 2006. Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Robbins, S. P. & T. A. Judge. 2007. *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. 2007. The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Santosa, A. & D. Darmawan. 2002. Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Sinambela, E. A., Y. R. Al Hakim., & M. Irfan. 2019. Pengaruh Kedisiplinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 15(2), 308-320.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. 2006. Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Werdati, F., D. Darmawan & N. R. Solihah. 2020. The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.
- Yuliana, H. Khasanah, & R. Mardikaningsih. 2016. Peran Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(4), 213-226.
- Yukl, G. 2011. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Penerbit PT Indeks, Jakarta.