



# **Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun dengan Budaya Organisasi sebagai Pemediasi**

**Antonius Dendy Al Tario**

Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen  
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

## **ABSTRACT**

*Employee performance is determined by many factors such as leadership style and organizational culture. This study aims to examine the direct and indirect effect of leadership style to the Universitas Katolik Widya Mandala Madiun lecturer's performance through organizational culture as mediating. The analysis method which been used is regression analysis and hypothesis testing. The result to our research can be concluded that leadership style has effect positively and significant to the organizational culture, leadership style has effect positively and significant to the lecturer's performance, organizational culture has effect positively and significant to the lecturer's performance, and leadership style indirectly influence to the lecturer's performance through organizational culture as full mediation effect.*

**Keywords:** *leadership style, organizational culture, and lecturer's performance*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Dalam sebuah organisasi, manusia merupakan unsur yang paling penting karena tanpa peran manusia, maka sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Sumber daya manusia disini bersifat sangat kompleks, sehingga perlu mendapat perhatian, penanganan, dan perlakuan khusus karena sumber daya manusia berperan sebagai subyek pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan.

Keberhasilan mempertahankan kinerja karyawan tidak bisa lepas dari kepemimpinan, sistem pengelolaan yang dijalankan, dan budaya organisasi yang dikembangkan. Pemimpin suatu organisasi, termasuk di lembaga perguruan tinggi tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja dosen. Penggunaan gaya kepemimpinan dapat disesuaikan dengan situasi yang tepat, agar dapat memberikan dampak yang positif bagi perilaku organisasi, seperti kinerja dosen dan budaya organisasi.

Peran pemimpin juga dimungkinkan dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi yang dianut oleh organisasi tersebut. Peran pemimpin sangat menentukan warna budaya organisasi, hal ini disebabkan tugas pemimpin yang bertanggung jawab dalam pembentukan dan pengembangan budaya organisasi (Robbins dan Judge dalam Mulyono dan Natsir, 2012). Budaya organisasi juga berperan dalam peningkatan kinerja karyawan.

Obyek penelitian penelitian ini adalah dosen tetap Universitas Katolik Widya Mandala Madiun. Pertimbangan pemilihan dosen tetap Universitas Katolik Widya Mandala Madiun sebagai obyek penelitian, karena Universitas Katolik Widya Mandala Madiun dipandang sebagai universitas yang memiliki kualitas di Madiun, sehingga penelitian ini dimaksudkan untuk menguji apakah terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui budaya organisasi sebagai mediating, sehingga kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dapat terlaksana secara optimal.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.
4. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun melalui budaya organisasi sebagai mediating.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kinerja**

Menurut Simamora (2004:338) menjelaskan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja digunakan untuk melakukan penilaian secara periodic mengenai efektivitas suatu organisasi dan seseorang berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti budaya organisasi, motivasi, komitmen organisasi, dan kepemimpinan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen menyatakan 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.

Tugas dan tanggung jawab dosen diamanatkan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja dosen selama periode tertentu. Menurut Riduwan (2007:163) indikator Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu: (1) pendidikan dan pengajaran, (2) penelitian, dan (3) pengabdian pada masyarakat.

### **Kepemimpinan**

Menurut Robbins (2002:163) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya sasaran. Hal ini dipertegas oleh pendapat Solihin (2009:131) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang dilakukan manajer untuk mengarahkan dan memengaruhi para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas, agar para bawahan mau mengerahkan seluruh kemampuan baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Salah satu faktor yang menjadi perhatian utama dalam kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan. Thoha (1995:49) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Robbins dan Judge dalam Mulyono dan Natsir (2012) mengemukakan tiga gaya kepemimpinan. Pertama, gaya kepemimpinan otokratis, yaitu pemimpin cenderung memusatkan otoritas, mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak, dan membatasi keterlibatan bawahan. Kedua, gaya kepemimpinan demokratis, yaitu pemimpin cenderung melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan otoritas, mendelegasikan keikutsertaan dalam menentukan sasaran-sasaran dan metode kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih bawahan. Ketiga, gaya kepemimpinan *laissez faire*, yaitu pemimpin cenderung memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan apa saja yang dianggap pantas.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang ada. Menurut Yukl (2010:282) mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif terus menerus membaca situasi dan mengevaluasi bagaimana mengadaptasikan perilaku mereka terhadap hal itu. Pemimpin yang berdasarkan situasi ini

fleksibel dan inovatif dalam beradaptasi terhadap situasi yang tidak tetap dan dengan peristiwa yang cepat berubah.

Menurut Robbins dan Judge (2008:267) mengatakan bahwa tindakan seorang pemimpin memiliki dampak yang besar terhadap budaya organisasi, karena apa yang dikatakan oleh pemimpin dan bagaimana perilaku pemimpin akan menjadi panutan dan pedoman bagi karyawannya. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Thoyib (2005) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Maka dari hasil penelitian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.

Thoaha (1995:49) mengemukakan bahwa untuk mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka seorang pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Purwanto (2006:24) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tumbol, dkk (2014) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *laissez faire* secara simultan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Maryani, dkk (2011) juga menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja seseorang, dibutuhkan juga peran aktif dari seorang pemimpin. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.

### **Budaya Organisasi**

Mathis dan Jackson (2001:46) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota organisasi dan aturan-aturan berperilaku. Menurut Robbins (2002:279) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dipegang oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Menurut Robbins dan Judge (2008:259) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana yang kondusif bagi pencapaian kinerja yang optimal bagi karyawan.

Pembentukan budaya organisasi dapat dilihat dari aspek: kebebasan menyatakan pendapat, tingkat perhatian terhadap departemen atau unit, penggunaan kekuasaan oleh atasan dengan batas-batas tertentu atau pertimbangan tertentu, perlakuan terhadap anggota organisasi, keputusan yang obyektif, dan kepedulian atasan terhadap waktu pribadi bawahan.

Menurut Robbins dan Judge (2008:259) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana yang kondusif bagi peningkatan kinerja yang optimal bagi karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mulyono dan Natsir (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.

### **Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Organisasi sebagai Mediating**

Robbins dan Judge (2008:59) menjelaskan bahwa kinerja individu akan maksimal jika pemimpin mampu memainkan perannya dengan efektif dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk membentuk budaya organisasi, karena pemimpin baik secara structural maupun kultural mempunyai pengaruh langsung dalam menggerakkan perilaku bawahannya. Selanjutnya budaya organisasi yang ditanamkan pemimpin dapat berpengaruh kuat pada kinerja anggota organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mulyono dan Natsir (2012) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui budaya organisasi. Maka dari hasil tersebut hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun melalui budaya organisasi sebagai pemediasi.

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survai. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun yang berjumlah 53 orang, yang kemudian seluruhnya sebagai sampel karena populasi kurang dari 100 (Arikunto, 2002:109). Teknik analisis yang digunakan adalah:

1. Analisis validitas, untuk mengetahui butir kuesioner yang valid dan dapat digunakan.
2. Analisis reliabilitas, untuk mengetahui kehandalan dan konsistensi jawaban responden.
3. Uji asumsi klasik, untuk mengetahui sebaran data berdistribusi normal atau tidak (normalitas), mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel bebas (multikolinieritas), mengetahui ada tidaknya autokorelasi, dan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas.
4. Analisis regresi linier sederhana, untuk mengetahui pengaruh hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen.
5. Analisis regresi bertingkat, untuk melihat efek pemediasi terhadap hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.
6. Uji t, untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebasnya secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya.

Dari kuesioner yang telah disebar sebanyak 53, yang kembali hanya 30 kuesioner atau sebesar 56,6% dan sisanya yaitu 43,4% atau 23 kuesioner tidak kembali. Keseluruhan responden merupakan dosen yang telah memperoleh gelar minimal Magister atau S-2.

**Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jabatan**

<b>Kategori</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Wakil Rektor	3	10
Ka. BAU	1	3,3
Ka. LP3M	1	3,3
Dekan	2	6,7
Ketua Jurusan	5	16,7
Sekretaris Jurusan	4	13,3
Dosen	13	43,3
Sekretaris LPMU	1	3,3
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Berdasarkan tabel 1 tersebut dapat diketahui jika responden terbanyak adalah dengan jabatan sebagai dosen tetap, kemudian diikuti sebagai ketua jurusan, sekretaris jurusan, wakil rektor, dekan, Ka. BAU, Ka. LP3M, dan sekretaris LPMU.

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Kategori	Jumlah	Prosentase %
<10 tahun	8	26,7
10 – 20 tahun	17	56,7
21 – 30 tahun	4	13,3
>30 tahun	1	3,3
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Berdasarkan tabel 2 tersebut diketahui jika responden dengan masa kerja antara 10-20 tahun yang terbanyak kemudian diikuti dengan responden dengan masa kerja <10 tahun, 21-30 tahun, dan yang terakhir dengan masa kerja >30 tahun.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Menurut Gozhali (2006:45) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh dari  $(df) = n - 2$  adalah  $30 - 2 = 28$  didapat  $r_{tabel} = 0,361$ , dengan demikian item dinyatakan valid jika setiap item memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yaitu 0,361.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	No. Item	$r_{tabel}$	$r_{hitung}$	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	1	0,361	0,605	Valid
	2	0,361	0,424	Valid
	3	0,361	0,726	Valid
	4	0,361	0,406	Valid
	5	0,361	0,678	Valid
	6	0,361	0,678	Valid
	7	0,361	0,726	Valid
	8	0,361	0,726	Valid
	9	0,361	0,726	Valid
Budaya Organisasi	1	0,361	0,446	Valid
	2	0,361	0,331	Tidak valid
	3	0,361	0,501	Valid
	4	0,361	0,612	Valid
	5	0,361	0,399	Valid
	6	0,361	0,530	Valid
Kinerja Dosen	1	0,361	0,805	Valid
	2	0,361	0,769	Valid
	3	0,361	0,671	Valid
	4	0,361	0,706	Valid
	5	0,361	0,477	Valid
	6	0,361	0,573	Valid
	7	0,361	0,708	Valid
	8	0,361	0,708	Valid
	9	0,361	0,699	Valid
	10	0,361	0,699	Valid
	11	0,361	0,477	Valid

Tabel 3 tersebut menunjukkan bahwa hanya item Z2 yang tidak valid sehingga dihapus dan sisanya adalah valid sehingga dapat digunakan sebagai indikator dari penelitian.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang

terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Gozhali, 2006:41-42).

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Hitung	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,813	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,427	0,60	Tidak Reliabel
Kinerja Dosen	0,875	0,60	Reliabel

Dari tabel 4 tersebut diketahui bahwa variabel budaya organisasi tidak reliabel. Hal ini mengindikasikan bahwa jawaban responden tidak konsisten, sehingga harus dihapus jawaban yang tidak konsisten tersebut yaitu Z3. Sehingga variabel budaya organisasi menjadi reliabel dengan *alpha* hitung menjadi 0,636 sehingga dapat dikatakan menjadi reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2006:110) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Selanjutnya Ghazali (2006) mengatakan bahwa dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah sebagai berikut:

- 1) Data residual berdistribusi normal jika  $\text{sig} > 0,05$ .
- 2) Data residual tidak berdistribusi normal jika  $\text{sig} \leq 0,05$ .

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

Model	Unstandardized Residual	
	Jumlah Data (N)	Asymp. sig
Model 1	30	0,694
Model 2		0,708
Model 3		0,986
Model 4		0,679

#### Uji Multikolinieritas

Menurut Ghazali (2006:91) mengatakan bahwa uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Dependen	Variabel Independen	Tolerance	VIF
Kinerja Dosen	Gaya Kepemimpinan	0,692	1,446
	Budaya Organisasi	0,692	1,446

Hasil pada tabel 6 tersebut dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas karena  $\text{VIF} < 10$  dan  $\text{tolerance} > 0,1$ .

#### Uji Autokorelasi

Menurut Ghazali (2006:95) uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Uji yang digunakan menggunakan uji Durbin Watson.

Tabel 7. Hasil Uji Durbin Watson

Dependen	Independen	Du	DW	4-du	Keterangan
Z	X	1,489	2,364	2,511	Tidak ada autokorelasi
Y	X	1,489	1,813	2,511	Tidak ada autokorelasi
Y	Z	1,489	1,895	2,511	Tidak ada autokorelasi
Y	X dan Z	1,567	1,820	2,433	Tidak ada autokorelasi

Tabel 7 tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi antar variabel, karena nilai DW terletak antara du dan 4-du.

#### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut Ghazali (2006:105) bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan

yang lain. Dalam penelitian ini penulis menggunakan uji glejser untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Tidak terjadi heteroskedastisitas, jika nilai t-hitung lebih kecil dari pada t-tabel dan signifikansi lebih besar dari 0,05.
- 2) Terjadi heteroskedastisitas, jika nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

**Tabel 8. Hasil Uji Glejser**

Variabel	Nilai Signifikansi
Model 1 = $Z = a + b_1X + e$	
Gaya Kepemimpinan	0,236
Model 2 = $Y_1 = a + b_2X + e$	
Gaya Kepemimpinan	0,251
Model 3 = $Y_2 = a + b_3Z + e$	
Budaya Organisasi	0,223
Model 4 = $Y_3 = a + b_1X + b_2Z + e$	
Gaya Kepemimpinan	0,247
Budaya Organisasi	0,244

Tabel 8 tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi  $> 0,05$ .

#### Analisis Regresi Linier Sederhana

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2003:243).

**Tabel 9. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana**

Variabel	B	t-hitung	Sig	R <sup>2</sup>	Model regresi linier	Keterangan
Model 1 = $Z = a + b_1X + e$						
Konstanta	1,100	1,531	0,137	0,308	$Z=1,100+0,636X+e$	Signifikan
Gaya kepemimpinan	0,636	3,532	0,001			
Model 2 = $Y_1 = a + b_2X + e$						
Konstanta	2,750	4,828	0,000	0,148	$Y=2,750+0,314X+e$	Signifikan
Gaya kepemimpinan	0,314	2,201	0,036			
Model 3 = $Y_2 = a + b_3Z + e$						
Konstanta	2,999	6,572	0,000	0,148	$Y=2,999+0,275Z+e$	Signifikan
Budaya organisasi	0,275	2,206	0,036			

#### Pengujian Hipotesis dengan Uji t

Tabel 9 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} 3,532 > t_{tabel} 2,045$  atau nilai  $p\ value 0,001 < 0,05$ . Kemudian tabel 9 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} 2,201 > t_{tabel} 2,045$  atau nilai  $p\ value 0,036 < 0,05$ . Tabel 9 juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} 2,206 > t_{tabel} 2,045$  atau nilai  $p\ value 0,036 < 0,05$ .

### Analisis Regresi Bertingkat

Analisis bertingkat ini merupakan teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui efek/pengaruh variabel mediasi terhadap hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

**Tabel 10. Hasil Uji Regresi Bertingkat**

Variabel	Standardized Coef Beta	$t_{hitung}$	sig	Keterangan
<b>Model 1 = <math>Z = a + b_1X + e</math></b>				
X→Z	0,555	3,532	0,001	Signifikan
<b>Model 2 = <math>Y_1 = a + b_2X + e</math></b>				
X→Y	0,384	2,201	0,036	Signifikan
<b>Model 3 = <math>Y_2 = a + b_3Z + e</math></b>				
Z→Y	0,385	2,206	0,036	Signifikan
<b>Model 4 = <math>Y_3 = a + b_1X + b_2Z + e</math></b>				
X→Y	0,246	1,184	0,247	Tidak signifikan

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen menjadi menurun setelah dikontrol variabel budaya organisasi, hal ini dilihat dari nilai beta yang semula 0,555 turun menjadi 0,246 dan pengaruhnya menjadi tidak signifikan karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $1,184 < 2,045$  dan  $p\ value\ 0,247 > \alpha\ (0,05)$ . Dengan demikian dapat diartikan bahwa budaya organisasi berperan sebagai pemediasi penuh (*full mediation effect*) atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen.

### Pembahasan

#### *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi*

Hasil analisis pada tabel 9 menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 3,532 dengan nilai  $p\ value\ 0,001$ . Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,532 > 2,045$  dan nilai  $p\ value\ 0,001 < 0,05$  maka dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Thoyib (2005) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2008:267) mengatakan bahwa tindakan seorang pemimpin memiliki dampak yang besar terhadap budaya organisasi. Hal tersebut dikarenakan apa yang dikatakan pemimpin dan bagaimana perilaku pemimpin tersebut akan menjadi panutan dan pedoman bagi karyawannya.

#### *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen*

Hasil analisis pada tabel 9 menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen adalah  $2,201 > 2,045$  dan nilai  $p\ value\ 0,036 < 0,05$  yang berarti H2 diterima dan H0 ditolak yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin Universitas Katolik Widya Mandala Madiun dapat meningkatkan kinerja dosen di universitas tersebut. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Thoyib (2005) menemukan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maryani, dkk (2011) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan penggunaan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi yang tepat, akan berdampak pada peningkatan kinerja dosen. Hal ini dikarenakan dengan penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi maka para dosen akan bekerja dengan nyaman dan meningkatkan kinerja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Thoah (1995:49) mengemukakan bahwa untuk mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka seorang pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Purwanto (2006:24) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahannya.



### *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen*

Hasil analisis pada tabel 9 menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  budaya organisasi terhadap kinerja dosen sebesar  $2,206 > 2,045$  dengan nilai  $p$  value sebesar  $0,036 < 0,05$  yang berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Mulyono dan Natsir (2012) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2008:259) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana yang kondusif bagi pencapaian kinerja yang optimal bagi karyawan.

### *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Organisasi sebagai Pemediasi.*

Hasil analisis pada tabel 10 menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen sebelum dikontrol oleh budaya organisasi sebagai pemediasi memiliki *standardized coefficient beta* sebesar  $0,555$ , dan setelah dimasukkan budaya organisasi sebagai variabel kontrol *standardized coefficient beta* turun menjadi  $0,246$  dan menjadi tidak signifikan dilihat dari  $t_{hitung}$   $1,184 < t_{tabel}$   $2,201$  atau  $p$  value  $0,247 > 0,05$ . Hal tersebut berarti gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja dosen dengan budaya organisasi sebagai pemediasi, dimana budaya organisasi berperan sebagai *full mediation* atau pemediasi penuh (mengacu pendapat Baron dan Kenny dalam Srimulyani, 2010:19). Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja dosen dipengaruhi langsung oleh budaya organisasi, sedangkan budaya organisasi itu sendiri dipengaruhi langsung oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mulyono dan Natsir (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui budaya organisasi. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi akan memperkuat budaya organisasi yang merupakan suatu nilai dan persepsi bersama, dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerja seseorang.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun melalui budaya organisasi sebagai pemediasi, dimana budaya organisasi berperan sebagai pemediasi penuh atau *full mediation effect*.

### **Saran**

Saran yang dapat disampaikan penulis adalah:

1. Pemimpin Universitas diharapkan dapat meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinannya dengan memperhatikan situasi, untuk dapat mempertahankan dan membangun budaya organisasi yang sehat, serta dapat meningkatkan kinerja dosen.
2. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain, menambahkan jumlah sampel atau memperluas organisasi yang diteliti untuk melihat generalisasi temuan pada berbagai organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Maryani, dkk. 2011. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.9.No.3.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyono, Sugeng dan Jamal Abdul Nasir. 2012. "Memetakan Budaya Organisasi atas Dasar Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Dosen". *Manajemen dan Bisnis Berkala Ilmiah*. Vol. 11. No. 2.
- Purwanto, Djoko. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Riduwan. 2007. *Skala Pengukuran Variabel–variabel Penelitian*. Bandung: ALFABETA.
- Robbins, Stephen. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen dan Timothy A.Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Srimulyani, V. A. 2010. Antecedent Affective Commitment Dosen Tetap pada Perguruan Tinggi Swasta di Madiun, Ngawi, dan Ponorogo. *Widya Warta*. No. 01 Tahun XXXIV.
- Sugiyono, 2003. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : ALFABETA.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan Keenam. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoyib, Armanu. 2005. "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol.7.No.1.
- Tumbol, Citra Leoni dkk. 2014. "Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik dan *Liassez Faire* terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada KPP Pratama Manado". *Jurnal EMBA*. Vol.2 No.1.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks.



Hak Kপি (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.