EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.3, No.6, September 2024

Budaya Organisasi sebagai Mediator Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi

Dyah Purwaningsih
STIE GICI
E-mail: dyahsidik@gmail.com

Article History:
Received: 20 Juli 2024
Revised: 20 Agustus 2024
Accepted: 23 Agustus 2024

Keywords: *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja Tenaga Kependidikan*

Abstract: *Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi Suwasta di Jawa Barat, serta pengaruh budaya organisasi dalam memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja. Jumlah sampel 111 didapat dari hasil penyebaran kuesioner dengan metode Purposive Sampling. Data kuantitatif dalam Skala Likert 5 poin, diolah menggunalakan Smart PLS. Hasil penelitian membuktikan kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan, budaya organisasi mampu bertindak sebagai full mediator pada hubungan kepemimpinan dan kinerja tenaga kependidikan. Implikasi penelitian memberikan arahan agar budaya organisasi diberikan perhatian karena akan membantu para pemimpin dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.*

PENDAHULUAN

Kinerja tenaga kependidikan merupakan faktor krusial dalam keberhasilan suatu perguruan tinggi. Kinerja yang optimal dari para dosen dan tenaga kependidikan akan berdampak langsung pada kualitas pendidikan yang dihasilkan, reputasi institusi, serta pencapaian tujuan strategis. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan perguruan tinggi (Rasyid, 2016; Purwaningsih & Rasyid, 2022). Perubahan lingkungan eksternal yang semakin dinamis memberikan tantangan tersendiri bagi perguruan tinggi. Persaingan yang ketat, tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, serta perkembangan teknologi informasi yang cepat menuntut para tenaga kependidikan untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kompetensinya. Hal ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan perlu dilakukan secara berkelanjutan dan disesuaikan dengan konteks yang ada. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi antara lain adalah motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi (Toker, 2022). Meskipun Toker (2022) menyatakan pentingnya kepemimpinan khususnya di dunia pendidikan, tetapi tidak selalu kepemimpinan itu berpengaruh positif pada kinerja pegawai (Paais & Pattiruhu, 2020). Untuk dapat menerapkan kepemimpinan dengan baik di dunia pendidikan perlu adanya kecocokan antara tipe kepemimpinan yang diterapkan dengan budaya organisasi yang ada (Akanji et. al., 2020).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian

seperti: Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi? Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja tenaga kependidikan dengan kinerja yang dihasilkan? Upaya apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi, menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan kinerja yang dihasilkan, serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perguruan tinggi sebagai bahan evaluasi dan perbaikan sistem manajemen kinerja tenaga kependidikan. Hasil penelitian diharapkan juga berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan membantu para pembuat kebijakan dalam merumuskan kebijakan terkait peningkatan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

LANDASAN TEORI

Kinerja tenaga kependidikan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja ini dapat diukur dari berbagai aspek, seperti kuantitas, kualitas, waktu penyelesaian, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Menurut Adhari (2020) kinerja tenaga kependidikan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Mangkunegara (2014), kinerja tenaga kependidikan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, usaha dan kemampuan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas tersebut.

Kepemimpinan merupakan faktor krusial dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi tenaga kependidikan, meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Toker, 2022). Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kependidikan telah menjadi topik yang menarik perhatian banyak akademisi dan praktisi. Ada beberapa teori kepemimpinan yang relevan dengan penelitian ini seperti teori kontingensi yang menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Keefektifan kepemimpinan tergantung pada situasi yang dihadapi, seperti karakteristik bawahan, tugas yang harus diselesaikan, dan lingkungan organisasi. Ada juga teori perilaku yang berfokus pada perilaku pemimpin dalam mengorganisasikan pekerjaan dan membangun hubungan interpersonal. Selain itu ada teori transformasional yang menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi bawahan. Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Northouse (2018) menyebutkan gaya kepemimpinan transformasional terbukti meningkatan kinerja tenaga kependidikan karena menciptakan visi yang menginspirasi, memotivasi tenaga kependidikan. Pemimpin yang memberikan dukungan, mengakui prestasi, dan memberikan otonomi kepada tenaga kependidikan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif tenaga kependidikan (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan jelas dan terbuka dapat meningkatkan motivasi, mengurangi konflik, dan meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan (Avolio et al., 2004).

Budaya organisasi, sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan bersama yang dianut

oleh anggota organisasi, memiliki peran penting sebagai variabel mediasi. Budaya organisasi dapat memediasi hubungan antara berbagai variabel, seperti kepemimpinan dan kinerja tenaga kependidikan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja tenaga kependidikan. Cameron dan Quinn (2011) menjelaskan pada hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja inovasi. Nguyen, et.Al. (2023) menjelaskan adanya hubungan positif antara kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja tenaga kependidikan.

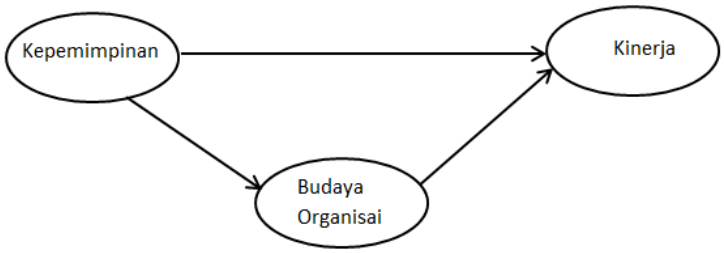
METODE PENELITIAN

Penelitian ini explanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS-SEM dengan penggunaan software SMART PLS 3.2. Sebanyak 200 responden dipilih secara stratified random sampling dan dilakukan survei untuk mengumpulkan data sesuai variabel pada perguruan tinggi di Provinsi Jawa Barat. Kepada mereka diberikan sejumlah kuesioner. Setelah menghilangkan data-data outlier didapatkan jumlah jawaban responden sebanyak 111 yang dinilai baik untuk data penelitian. Berdasarkan pendapat Ghozali (2006) jumlah sampel untuk penelitian PLS jumlah boleh dibawah 100 sampel. Begitu pula menurut Chin (1998) yang berpendapat ukuran sampel yang digunakan PLS-SEM bisa hingga 30 ukuran sampel.

Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas model pengukuran atau disebut dengan outer model. Untuk uji validitas dilakukan dengan melihat nilai dari validitas konvergen dan diskriminan. Apabila loading factor > 0.7 maka indikator-indikator dianggap baik untuk mengukur suatu variabel. Untuk validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai cross loading factor melalui perbandingan nilai loading setiap kontruk. Uji Reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai composite reliability. Jika nilainya > 0.8 maka dianggap mempunyi reliabilitas yang tinggi.

Setelah uji model pengukuran dilakukan maka selanjutnya dilakukan uji model struktural atau inner model. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai R Square konstruk endogen. Mengacu pada pendapat Ghozali (2011) nilai R square dianggap kuat apabila mencapai 0.67, moderat jika mencapai 0.33 dan lemah apabila dibawah 0.19. Selanjutnya untuk melihat besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain dilalkukan dengan melihat nilai dari Path Coefficients melalui analisa bootstrapping.

Variabel penelitian yang dianalisis adalah: kepemimpinan sebagai variabel eksogen, kinerja karyawan sebagai variabel endogen, dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Hubungan antar ketiga variabel dapat dilihat pada model penelitian yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian pada Gambar 1 dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. **Hipotesis 1**: Ada pengaruh positif yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja

karyawan.

2. **Hipotesis 2**: Ada pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap budaya organisasi.
3. **Hipotesis 3**: Ada pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja.

Dimensi variabel kinerja karyawan,kepemimpinan dan budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 1, Tabel 2, dan Tabel 3.

Tabel 1. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator	Simbol
1. Kinerja tugas.	a. Kualitaspekerjaan.	Y_1
	b. Kuantitas pekerjaan.	Y_2
	c. Pengetahuan terhadap pekerjaan.	Y_3
	d. Keahlian.	Y_4
2. Kinerja kontekstual.	a. Kerjasama.	Y_5
	b. Komunikasi.	Y_6
	c. Kepatuhan.	Y_7
	d. Inisiatif.	Y_8
3. Kinerja adaptif.	a. Ide.	Y_9
	b. Adaptasi dengan teknologi dan tugas baru.	Y_{10}
	c. Kemampuan menghadapi ketidakpastian dalam pekerjaan dan lingkungan.	Y_{11}
	d. Kemampuan mengelola stress.	Y_{12}
	e. Kreatifitas dalam memecahkan masalah.	Y_{13}

Tabel 2. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Dimensi	Indikator	Simbol
1. Pengaruh ideal.	a. Menjadi *role model.*	X_{10}
	b. Penghormatan kepada pimpinan.	X_{11}
	c. Kepercayaan kepada pimpinan.	X_{12}
2. Motivasi inspirasional.	a. Menjelaskan visi dan misi.	X_{13}
	b. Kemampuan pimpinan memotivasi pegawai.	X_{14}
	c. Memberikan kepercayaan pada bawahan.	X_{15}
3.Pertimbangan individu.	a. Membantu bawahan untuk berkembang.	X_{16}
	b. Pemberian tugas sesuai kompetensi.	X_{17}
	c. Memahami kebutuhan karyawan.	X_{18}

	d. Memberikan penghargaan	X_{19}
4. Stimulasi intelektual.	1. Pemimpin membantu pemecahan masalah.	X_{20}
	2. Membantu pemecahan masalah bawahan.	X_{21}
	3. Mendorong bawahan untuk inovatif dan kreatif.	X_{22}

Tabel 3. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator	Simbol
1. Inovasi.	a. Inovasi.	X_{23}
	b. Pengambilan resiko.	X_{24}
2. Perhatian.	Perhatian terhadap detail pekerjaan.	X_{25}
3. Orientasi.	a. Kerjasama tim.	X_{26}
	b. Loyalitas terhadap tim.	X_{27}
	c. Kesiapan menyelesaikan tugas.	X_{28}
4. Stabilitas.	a. Berupaya tepat waktu.	X_{29}
	b. Menjaga kualitas dan kuantitas pekerjaan.	X_{30}

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan nilai rata-rata 76,45% dari nilai maksimum, temuan deskriptif dari respon kuesioner memberikan ringkasan kinerja tenaga kependidikan yang dinilai tinggi oleh responden. Kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kinerja adaptif adalah tiga dimensi variabel kinerja. Dimensi kinerja kontekstual, yang memiliki skor 81,40% dari nilai maksimum dan masuk dalam kategori tinggi, merupakan salah satu dimensi variabel kinerja yang dinilai paling tinggi dalam penerapannya. Diketahui bahwa dimensi kinerja kontekstual memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel kinerja berdasarkan hasil uji statistik yang dilakukan dengan perangkat lunak PLS SEM. Sehingga ada kesesuaian antara dimensi yang paling mempengaruhi kinerja dengan penerapannya. Namun agar kinerja tenaga kependidikan dapat lebih tinggi dari saat ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kerjasama dan komunikasi diantara staff akademika, meningkatkan kepatuhan kepada pimpinan dan aturan serta mendorong kemauan berinisiatif.

Secara umum kepemimpinan di perguruan tinggi dinilai kuat oleh responden dengan nilai rata-rata 73.1% dari nilai maksimum. Dari keempat dimensi variabel kepemimpinan yaitu: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individu dan stimulasi intelektual, dimensi motivasi inspirasional dinilai masih perlu diperbaiki.

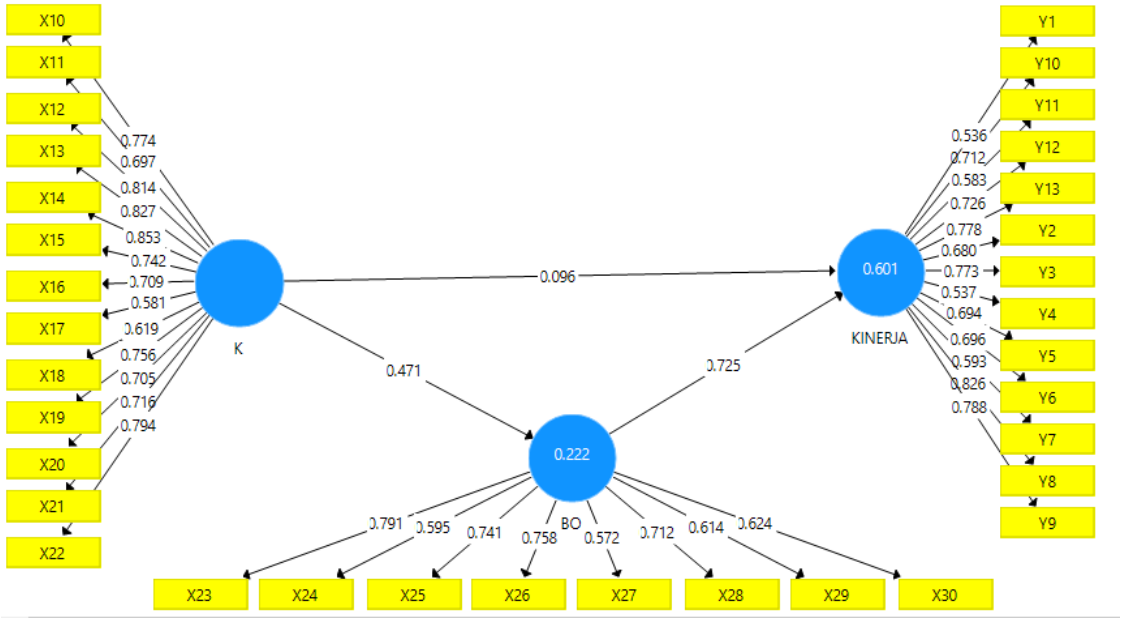
Secara umum budaya organisasi di perguruan tinggi dinilai kuat oleh responden dengan nilai rata-rata 80,6% dari nilai maksimum. Dari keempat dimensi variabel budaya organisasi yaitu: inovasi, perhatian, orientasi dan stabilitas, dimensi orientasi masih perlu dibenahi dengan cara peningkatan kerjasama tim, loyalitas terhadap tim dan kesiapan menyelesaikan tugas.

Responden umumnya memandang kepemimpinan dalam perguruan tinggi sudah kuat dan

memiliki nilai rata-rata 73,1% dari nilai maksimum. Pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, perhatian individu, dan stimulasi intelektual adalah empat dimensi variabel kepemimpinan. Dari semua itu, dimensi motivasi yang menginspirasi dianggap masih memerlukan perbaikan.

Dengan nilai rata-rata 80,6% dari nilai maksimum, responden umumnya memandang budaya organisasi dalam perguruan tinggi sudah kuat (lihat Tabel 4.9). Di antara keempat dimensi variabel budaya organisasi: inovasi, perhatian, orientasi, dan stabilitas, komponen orientasi masih memerlukan perbaikan melalui pemupukan budaya kerja sama tim, loyalitas tim, dan kesiapan menyelesaikan tugas.

Untuk analisa statistik model penelitian maka uji validitas dan reabilitas dari setiap indikator pengukuran setiap variabel harus dilakukan terlebih dahulu. Indikator dikatakan valid jika nilai pengujian validitasnya diatas 0,60. Menurut Hair (2016), nilai dalam rentang 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima dengan memperhatikan hasil korelasi indikator dengan variabelnya. Hasil uji validitas menggunakan PLS Alghoritm dan boothstrapping yang diperlihatkan pada Gambar 2 dan Tabel 4.



Gambar 2. Hasil Outer Loading PLS Algoritma

Tabel 4. Pengujian Loading Factor dengan Bootstrapping

Variabel	Indikator	*Original Sample* (O)	T *Statistics* (|O/STDEV|)	P *Values*
Kepemimpinan	X_{10}	0.774	11.966	0
	X_{11}	0.697	10.482	0
	X_{12}	0.814	16.329	0
	X_{13}	0.827	19.609	0
	X_{14}	0.853	20.871	0
	X_{15}	0.742	10.581	0
	X_{16}	0.709	8.141	0
	X_{17}	0.581	4.376	0

	X_{18}	0.619	4.994	0
	X_{19}	0.756	16.106	0
	X_{20}	0.705	8.76	0
	X_{21}	0.716	10.309	0
	X_{22}	0.794	16.754	0
Budaya Organisasi	X_{23}	0.791	17.83	0
	X_{24}	0.595	6.48	0
	X_{25}	0.741	13.473	0
	X_{26}	0.758	15.255	0
	X_{27}	0.572	7.365	0
	X_{28}	0.712	12.477	0
	X_{29}	0.614	5.834	0
	X_{30}	0.624	5.562	0
Kinerja	Y_1	0.536	6.394	0
	Y_{10}	0.712	13.059	0
	Y_{11}	0.583	5.499	0
	Y_{12}	0.726	16.005	0
	Y_{13}	0.778	19.411	0
	Y_2	0.68	9.896	0
	Y_3	0.773	18.304	0
	Y_4	0.537	6.414	0
	Y_5	0.694	12.571	0
	Y_6	0.696	13.886	0
	Y_7	0.593	8.249	0
	Y_8	0.826	24.799	0
	Y_9	0.788	23.28	0

Karena hasil temuan loading factor pada Algoritma PLS dan bootstrapping menunjukkan nilai di atas 0,5 (Gambar 2) begitu pula hasil bootstrapping (Tabel 4) , maka semua indikator dianggap sah berdasarkan uji validitas. Hal ini sesuai dengan pandangan Ghozali (2008). Setiap dimensi dan indikator memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel ketika nilai loading factornya cukup besar. Dengan demikian disimpulkan bahwa jika karakteristik pada Tabel 1 ditangani dengan tepat, kinerja karyawan di Perguruan Tinggi dapat ditingkatkan efektivitasnya. Begitu pula dengan kepemimpinan dan budaya organisasi, yang keduanya akan menguat seiring dengan peningkatan pengelolaan aspek-aspek yang ditunjukkan pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Disimpulkan dari uji validitas diskriminan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik karena korelasi indikator untuk semua konstruk memiliki nilai yang lebih besar daripada korelasi indikator dengan konstruk lain (Tabel 5, 6, dan 7).

Tabel 5. *Cross loading PLS algoritm* untuk Variabel Kepemimpinan

	Budaya Organisasi	**Kepemimpinan**	**Kinerja**
X_{10}	0.278	0.782	0.346
X_{11}	0.427	0.697	0.378

X_{12}	0.455	0.817	0.446
X_{13}	0.491	0.825	0.427
X_{14}	0.336	0.850	0.280
X_{15}	0.256	0.742	0.259
X_{16}	0.280	0.701	0.217
X_{17}	0.284	0.575	0.235
X_{18}	0.108	0.621	0.111
X_{19}	0.339	0.757	0.342
X_{20}	0.206	0.707	0.198
X_{21}	0.254	0.720	0.274
X_{22}	0.421	0.793	0.390

Tabel 6. *Cross loading PLS algoritm* untuk Variabel Budaya Organisasi

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja
X_{23}	0.786	0.423	0.664
X_{24}	0.597	0.250	0.478
X_{25}	0.741	0.327	0.501
X_{26}	0.750	0.400	0.586
X_{27}	0.554	0.348	0.375
X_{28}	0.716	0.354	0.617
X_{29}	0.633	0.149	0.502
X_{30}	0.632	0.222	0.379

Tabel 7. *Cross loading PLS algoritm* untuk Variabel Kinerja

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja
Y_1	0.267	0.086	0.538
Y_2	0.517	0.152	0.682
Y_3	0.613	0.389	0.773
Y_4	0.306	0.028	0.538
Y_5	0.560	0.410	0.693
Y_6	0.644	0.378	0.695
Y_7	0.506	0.433	0.593
Y_8	0.642	0.351	0.826
Y_9	0.555	0.341	0.787
Y_{10}	0.484	0.233	0.711
Y_{11}	0.368	0.167	0.583
Y_{12}	0.634	0.322	0.726
Y_{13}	0.597	0.365	0.778

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan memeriksa nilai reliabilitas komposit (CR). Saat menentukan validitas konvergen, para ahli merekomendasikan untuk melihat CR selain nilai AVE, yang dianggap sebagai metrik konservatif (Malholtra, 2010). Ghozali (2008) menyatakan bahwa jika nilai CR lebih besar dari 0.7, maka indikator-indikator reliabel. Data pada Tabel 7,

semua nilai CR yang didapat dari pengujian lebih dari 0,7.

Tabel 8. ***Composite Reliability***

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Budaya Organisasi	0.832	0.872	0.463
Kepemimpinan	0.932	0.940	0.550
Kinerja	0.908	0.922	0.480

Hasil uji untuk model struktural dapat dilihat dengan memperhatikan nilai R Square pada konstruk endogen dan Path Coefficients. R Square yang menjelaskan kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen untuk budaya organisasi sebesar 0.22 dan untuk kinerja 0.61. Berdasarkan pendapat Ghozali (2011) jka nilai R square mencapai 0.67 berarti kemampuan penjelasannya kuat, 0.33 berati moderat dan 0.19 lemah. Analisis pengaruh variabel bebas kepemimpinan terhadap variable terikat kinerja serta variabel mediasi budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 6. Path Coefficients.

Tabel 9. ***Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)***

	Original Sample (O)	*T Statistics*
Budaya Organisasi ke Kinerja	0.725	12.28
Kepimpinan ke Budaya Organisasi	0.471	5.994
Kepimpinan ke Kinerja	0.096	1.248

Berdasarkan Tabel 9. diatas dapat diterangkan sebagai berikut:

Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi sebesar 0,725. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga kependidikan akan meningkat seiring dengan pengelolaan budaya organisasi yang lebih kuat. Nilai $t_{statistik}$ sebesar 12,28, yang lebih besar dari nilai t_{table} sebesar 2,01, mendukung penerimaan **hipotesis H_1**, yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memberikan dampak yang cukup besar terhadap kinerja tenaga kependidikan.

Dampak positif kepemimpinan terhadap budaya organisasi adalah 0,471. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di perguruan tinggi dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan. Karena nilai $t_{statistik}$ sebesar 5,994 lebih besar daripada nilai t_{table} sebesar 2,01, **hipotesis H_2** diterima. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang cukup besar dalam menjelaskan budaya organisasi.

Karena nilai $t_{statistik}$ sebesar 1,248 lebih kecil dari nilai t_{table} sebesar 2,01, kepemimpinan tidak secara langsung meningkatkan kinerja. Akibatnya, **hipotesis H_3** ditolak. Jelas dari pengujian ini bahwa, ketika menguji *direct effect*, kepemimpinan memiliki dampak yang lebih kecil pada kinerja, meskipun banyak penelitian lain telah menunjukkan efek positif kepemimpinan pada kinerja. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja memiliki dampak yang jauh lebih besar, sehingga hubungan antara kinerja dan kepemimpinan menjadi tidak berarti. Budaya organisasi telah terbukti menjadi *full mediator* dalam hubungan antara kepemimpinan dan tenaga kependidikan di perguruan tinggi dengan besar pengaruh (*total indirect effect*) sebesar 0.342.

KESIMPULAN

Kepemimpinan di Perguruan Tinggi dinilai Responden sudah kuat tapi belum sangat kuat. Untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tenaga pendidikan di Perguruan Tinggi dapat dilakukan dengan cara memperbaiki budaya organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi lebih baik apabila ada peningkatan pada kerjasama tim, loyalitas terhadap tim dan kesiapan menyelesaikan tugas.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Terimakasih kami ucapkan kepada Ketua STIE GICI, para dosen Manajemen S3 Universitas Pendidikan Indonesia, dan semua pihak yang telah memberikan bantuan selama penulis melakukan penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

Adhari, N. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Tenaga kependidikan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 1-10.

Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709-732.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (2004). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): A meta-analytic Approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 44-54.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.

Burhannudin, A., dkk. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Tenaga kependidikan pada PT. ABC. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(2), 111-122.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling

Ghozali, Imam. (2006). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2008. SEM Metode Alternatif Dengan PLS. Semarang: BP Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2011. "Moderated Structural Equation Modeling." in Model persamaan struktural. Konsep dan aplikasi dengan program AMOS 19.0.

Hair et.al. 2016. A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling. (Pls Sem). USA: SAGE.

Malhotra, N. (2010). Riset Pemasaran: orientasi terapan (edisi ke-6). Prentice-Hall.

Mangkunegara, A. A. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Ngoc & Huy (2016). Organizational Learning in Higher Education Institutions: A Case Study of A Public University in Vietnam. *Journal of Economics and Development*, Vol.18, No.2, August 2016,

Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from

an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.

Purwaningsih, D., & Rasyid, M. K. (2022). *Effect of Leadership on Talent Management Process in Universities in Indonesia*. Adpebi Science Series.

Rasyid, M. K., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2021). Penerapan strategi manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerja institusi pendidikan dalam menghadapi revolusi industri 4.0. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(1), 75-81.

Toker, A. (2022). Importance of leadership in the higher education. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 9(2), 230.