



Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Kerja yang Positif di Lingkungan Kampus Institut Teknologi dan Kesehatan Aspirasi

¹Muh Nizar

¹Administrasi Kesehatan, Institut Teknologi dan Kesehatan Aspirasi, Indonesia

Zhafranmuh8@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan dalam membentuk budaya kerja yang positif di lingkungan Kampus Institut Teknologi dan Kesehatan Aspirasi. Penelitian dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain potong lintang. Untuk keperluan penyusunan contoh artikel ilmiah, digunakan dataset sintesis yang merepresentasikan 84 dosen dan tenaga kependidikan, dipilih secara proporsional dari populasi ilustratif sebanyak 106 pegawai. Instrumen terdiri atas 20 butir peran kepemimpinan dan 20 butir budaya kerja positif dengan skala Likert lima tingkat. Analisis meliputi statistik deskriptif, uji validitas, reliabilitas, korelasi Pearson, dan regresi linear sederhana. Hasil menunjukkan bahwa peran kepemimpinan berada pada kategori tinggi dengan rerata 3,90, sedangkan budaya kerja positif berada pada kategori tinggi dengan rerata 3,76. Instrumen memiliki reliabilitas yang baik, yaitu Cronbach's alpha 0,884 untuk kepemimpinan dan 0,910 untuk budaya kerja. Peran kepemimpinan berkorelasi positif dan signifikan dengan budaya kerja positif ($r = 0,653$; $p < 0,001$). Model regresi menunjukkan koefisien beta 0,653, nilai $t = 7,798$, dan $R^2 = 0,426$. Artinya, kepemimpinan menjelaskan 42,6% variasi budaya kerja positif. Keteladanan, komunikasi visi, partisipasi, dukungan, penghargaan, dan konsistensi kebijakan merupakan praktik utama yang direkomendasikan untuk memperkuat integritas, kolaborasi, komunikasi terbuka, pembelajaran, inovasi, dan orientasi layanan di kampus.

Kata Kunci: budaya kerja, kepemimpinan, perguruan tinggi, kolaborasi, kinerja organisasi

ABSTRACT

This study analyzes the role of leadership in shaping a positive work culture at Institut Teknologi dan Kesehatan Aspirasi. It was designed as an explanatory quantitative study using a cross-sectional approach. For the purpose of producing an academic article example, a synthetic dataset representing 84 lecturers and educational staff was generated from an illustrative population of 106 employees. The questionnaire consisted of 20 leadership-role items and 20 positive-work-culture items measured on a five-point Likert scale. Data were analyzed using descriptive statistics, validity and reliability tests, Pearson correlation, and simple linear regression. Leadership was rated high with a mean score of 3.90, while positive work culture was also rated high with a mean score of 3.76. The instruments demonstrated good reliability, with Cronbach's alpha values of 0.884 for leadership and 0.910 for work culture. Leadership was positively and significantly correlated with positive work culture ($r = 0.653$; $p < 0.001$). The regression model yielded a standardized coefficient of 0.653, $t = 7.798$, and $R^2 = 0.426$, indicating that leadership accounted for 42.6% of the variance in positive work culture. Role modeling, vision communication, participation, support, recognition, and policy consistency are therefore recommended as core practices to strengthen integrity, collaboration, open communication, learning, innovation, and service orientation across the campus.

Keywords: higher education, leadership, organizational culture, positive work culture, collaboration

*Corresponding author: Zhafranmuh8@gmail.com

© 2025 TAMPIASIH

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan organisasi berbasis pengetahuan yang keberhasilannya tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana, teknologi, dan sistem penjaminan mutu, tetapi juga oleh pola perilaku sehari-hari para dosen, tenaga kependidikan, dan pimpinan. Pola perilaku tersebut membentuk budaya kerja yang terlihat dari cara anggota organisasi berkomunikasi, menyelesaikan tugas, melayani mahasiswa, berkolaborasi, mengelola konflik, dan merespons perubahan. Dalam lingkungan kampus yang menghadapi tuntutan akreditasi, digitalisasi, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta peningkatan pengalaman belajar mahasiswa, budaya kerja positif menjadi sumber daya strategis. Budaya yang menekankan integritas, disiplin, keterbukaan, pembelajaran berkelanjutan, dan orientasi layanan dapat menyatukan aktivitas akademik dan administratif menuju tujuan institusi.

Budaya organisasi pada dasarnya terdiri atas nilai, asumsi, norma, dan praktik yang dipelajari bersama dan kemudian dianggap sebagai cara yang tepat untuk memahami serta menghadapi persoalan organisasi. Schein dan Schein (2017) menjelaskan bahwa budaya tidak berhenti pada slogan atau simbol, melainkan tercermin pada artefak, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar yang memengaruhi keputusan sehari-hari. Karena itu, budaya kerja positif tidak cukup dibentuk melalui dokumen visi dan misi. Nilai organisasi harus hadir dalam perilaku pimpinan, sistem penghargaan, proses komunikasi, pengelolaan kinerja, pembagian sumber daya, dan cara organisasi menanggapi kesalahan. Ketika terdapat kesenjangan antara nilai yang dikampanyekan dengan praktik pimpinan, anggota organisasi cenderung memandang nilai tersebut sebagai formalitas.

Kepemimpinan memiliki posisi penting karena pemimpin berfungsi sebagai pemberi arah, teladan, penghubung, pengambil keputusan, dan penjaga konsistensi organisasi. Northouse (2021) memandang kepemimpinan sebagai proses memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam proses itu, pengaruh tidak hanya diberikan melalui instruksi formal, tetapi juga melalui komunikasi visi, keteladanan etis, pemberian dukungan, pelibatan pegawai, dan penciptaan makna bersama. Yukl dan Gardner (2020) menekankan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, dan lingkungan eksternal perlu digunakan secara seimbang. Di kampus, keseimbangan tersebut penting karena pimpinan harus memastikan kepatuhan terhadap standar sekaligus menjaga otonomi akademik, kreativitas, dan kolegialitas.

Kajian kepemimpinan perguruan tinggi menunjukkan bahwa konteks akademik memiliki karakter yang berbeda dari organisasi bisnis. Macfarlane, Bolden, dan Watermeyer (2024) mengidentifikasi perspektif tradisional, reformis, dan pragmatis dalam kepemimpinan pendidikan tinggi. Perspektif tradisional menekankan budaya akademik dan kolegialitas; perspektif reformis mendorong kepemimpinan demokratis, etis, dan inklusif; sedangkan perspektif pragmatis berfokus pada kompetensi untuk menghasilkan perubahan yang efektif. Ketiga perspektif tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kampus tidak dapat hanya mengandalkan kekuasaan struktural. Pimpinan perlu membangun legitimasi melalui keahlian, keadilan, keterbukaan, serta kemampuan menerjemahkan tujuan institusi ke dalam praktik yang dipahami oleh seluruh unit.

Bukti empiris memperlihatkan hubungan yang konsisten antara kepemimpinan dan budaya organisasi. Nguyen, Hang, Hiep, dan Flynn (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi budaya organisasi dan kinerja, sedangkan budaya organisasi berperan sebagai mediator sebagian. Bagga, Gera, dan Haque (2023) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan dalam tim virtual. Pada konteks universitas, Jankelova (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan suportif berhubungan dengan budaya organisasi, dengan kepercayaan organisasi sebagai mekanisme penting. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa pemimpin membentuk budaya bukan melalui satu program, tetapi melalui serangkaian pengalaman konsisten yang menumbuhkan kepercayaan.

Penelitian pada sektor pendidikan Indonesia juga menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berkaitan dengan performa kerja. Ferine, Aditia, Rahmadana, dan Indri (2021) melaporkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai pada otoritas pendidikan di Indonesia. Pada perguruan tinggi negeri berbadan hukum, Riza, Hutahayan, dan Chong (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan inovasi berperan dalam memperkuat komitmen dan kinerja organisasi. Temuan ini relevan bagi kampus yang sedang bertumbuh karena partisipasi anggota organisasi dapat meningkatkan kepemilikan terhadap kebijakan, mengurangi resistensi, dan mempercepat penerjemahan strategi ke tingkat program studi serta unit kerja.

Kepemimpinan yang efektif juga berkaitan dengan pemberdayaan dan perilaku inovatif. Helalat, Sharari, Qawasmeh, Bani-Mustafa, dan Alkhazali (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi jalur penting yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis pegawai. Saif dan kolega (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku kerja inovatif dan kinerja tugas melalui berbagi pengetahuan. Dalam organisasi kampus, mekanisme ini sangat penting karena layanan pendidikan, penelitian, dan administrasi membutuhkan pertukaran pengetahuan lintas disiplin. Pimpinan yang menciptakan keamanan psikologis, menyediakan forum berbagi praktik, dan menghargai ide perbaikan dapat mengubah pengetahuan individual menjadi kapasitas institusional.

Walaupun hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi telah banyak dikaji, masih terdapat ruang penelitian pada perguruan tinggi lokal yang menggabungkan dimensi keteladanan, komunikasi visi, partisipasi, dukungan dan penghargaan, serta konsistensi kebijakan sebagai representasi peran kepemimpinan. Selain itu, budaya kerja positif perlu dilihat melalui praktik yang dekat dengan kehidupan kampus, yaitu integritas dan disiplin, kolaborasi, komunikasi terbuka, pembelajaran dan inovasi, serta orientasi layanan. Banyak penelitian terdahulu berfokus pada kinerja organisasi atau komitmen, sedangkan proses pembentukan budaya kerja sebagai hasil langsung dari praktik kepemimpinan belum selalu diukur secara eksplisit pada level dosen dan tenaga kependidikan dalam satu kampus.

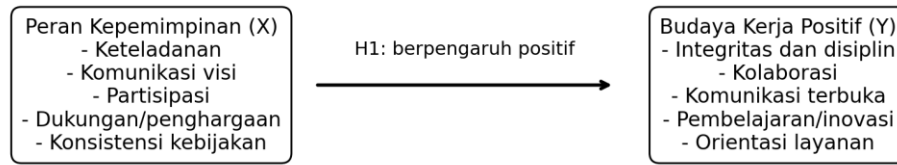
Institut Teknologi dan Kesehatan Aspirasi sebagai institusi yang memadukan bidang teknologi dan kesehatan membutuhkan budaya kerja yang mampu menghubungkan ketelitian, kepatuhan, inovasi, layanan manusiawi, serta kolaborasi multidisiplin. Keberagaman fungsi akademik dan administratif dapat menjadi kekuatan, tetapi juga dapat menghasilkan silo antarsatuan kerja apabila tidak disatukan oleh kepemimpinan yang komunikatif dan konsisten. Oleh sebab itu, penelitian ini memosisikan pimpinan sebagai arsitek budaya yang menetapkan arah, mencontohkan nilai, membuka ruang partisipasi, memberikan dukungan, dan memastikan kebijakan diterapkan secara adil.

Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat peran kepemimpinan, tingkat budaya kerja positif, serta pengaruh peran kepemimpinan terhadap budaya kerja positif di lingkungan kampus Institut Teknologi dan Kesehatan Aspirasi. Kebaruan penelitian terletak pada operasionalisasi peran kepemimpinan yang menggabungkan perilaku transformasional, partisipatif, suportif, dan konsisten dengan konteks perguruan tinggi; serta pengukuran budaya kerja positif melalui indikator yang berorientasi pada integritas, kolaborasi, keterbukaan, pembelajaran, inovasi, dan layanan. Hipotesis penelitian menyatakan bahwa peran kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja yang positif.

Tabel 1. Ringkasan State of the Art dan Posisi Penelitian

No	Peneliti	Konteks/Metode	Temuan utama	Kesenjangan yang diisi
1	Ferine et al. (2021)	PLS-SEM; sektor pendidikan Indonesia	Kepemimpinan dan budaya organisasi berkontribusi positif pada kinerja.	Belum berfokus pada budaya kerja kampus sebagai variabel hasil.
2	Bagga et al. (2023)	Survei tim virtual; PLS-SEM	Budaya organisasi memediasi kepemimpinan transformasional dan perubahan.	Konteks teknologi, bukan organisasi pendidikan tinggi.
3	Nguyen et al. (2023)	903 pegawai; SEM	Kepemimpinan transformasional memengaruhi budaya dan kinerja.	Konteks manufaktur; indikator budaya belum spesifik kampus.
4	Jankelova (2024)	150 pimpinan unit universitas; PLS-SEM	Gaya suportif dan partisipatif terkait budaya melalui kepercayaan.	Responden hanya pimpinan unit; belum mencakup dosen dan tenaga kependidikan.
5	Macfarlane et al. (2024)	Kajian literatur pendidikan tinggi	Kepemimpinan kampus harus mempertimbangkan budaya, nilai, dan kompetensi.	Bersifat konseptual; memerlukan pengujian empiris kontekstual.
6	Riza et al. (2025)	Perguruan tinggi Indonesia; SEM	Kepemimpinan partisipatif, budaya, dan inovasi memperkuat kinerja dan komitmen.	Fokus pada kinerja dan komitmen, bukan pembentukan budaya kerja positif.

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini menempatkan budaya kerja positif sebagai keluaran langsung yang dapat diamati dari perilaku kepemimpinan. Kerangka konseptual mengasumsikan bahwa perilaku pimpinan yang konsisten akan menjadi isyarat sosial mengenai perilaku yang dihargai, aman, dan diharapkan. Keteladanan memperkuat integritas; komunikasi visi menyatukan prioritas; partisipasi meningkatkan rasa memiliki; dukungan dan penghargaan memperkuat perilaku yang diinginkan; sementara konsistensi kebijakan membangun keadilan dan kepercayaan. Kombinasi mekanisme tersebut diharapkan mendorong kolaborasi, keterbukaan, pembelajaran, inovasi, dan kualitas layanan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain potong lintang. Pendekatan ini dipilih untuk menguji arah dan kekuatan pengaruh peran kepemimpinan terhadap budaya kerja positif pada satu periode pengamatan. Unit analisis adalah individu yang bekerja di lingkungan kampus, meliputi dosen dan tenaga kependidikan. Rancangan penelitian mengacu pada prinsip penelitian bisnis kuantitatif yang menuntut definisi operasional, instrumen terstruktur, prosedur sampling, dan analisis statistik yang sesuai (Sekaran & Bougie, 2016).

Populasi ilustratif ditetapkan sebanyak 106 pegawai, terdiri atas 61 dosen dan 45 tenaga kependidikan. Ukuran sampel dihitung menggunakan pendekatan Slovin pada tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 84 responden. Sampel dialokasikan secara proporsional menjadi 48 dosen dan 36 tenaga kependidikan. Dalam pelaksanaan penelitian nyata, daftar pegawai aktif perlu diperoleh dari unit sumber daya manusia, kemudian nomor responden dipilih secara acak pada setiap strata. Kriteria inklusi yang disarankan adalah pegawai aktif dengan masa kerja minimal enam bulan agar responden telah memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai praktik kepemimpinan dan budaya kerja.

Variabel peran kepemimpinan diukur menggunakan 20 pernyataan yang dikelompokkan menjadi lima dimensi, yaitu keteladanan, komunikasi visi, partisipasi, dukungan dan penghargaan, serta konsistensi kebijakan. Variabel budaya kerja positif diukur menggunakan 20 pernyataan yang mencakup integritas dan disiplin, kolaborasi, komunikasi terbuka, pembelajaran dan inovasi, serta orientasi layanan. Setiap pernyataan menggunakan skala Likert 1 sampai 5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penyusunan indikator mengadaptasi konsep kepemimpinan dari Northouse (2021) dan Yukl dan Gardner (2020), serta konsep budaya organisasi dari Schein dan Schein (2017) dan Robbins dan Judge (2022).

Validitas butir dinilai melalui korelasi item-total terkoreksi dengan batas penerimaan lebih dari 0,30. Reliabilitas internal dinilai menggunakan Cronbach's alpha dengan nilai minimal 0,70. Statistik deskriptif digunakan untuk menghitung frekuensi, persentase, rerata, dan simpangan baku. Interpretasi rerata menggunakan kategori 1,00-1,80 sangat rendah; 1,81-2,60 rendah; 2,61-3,40 sedang; 3,41-4,20 tinggi; dan 4,21-5,00 sangat tinggi. Uji normalitas residual dilakukan dengan Shapiro-Wilk. Hubungan antarvariabel dianalisis menggunakan korelasi Pearson, sedangkan pengaruh diuji melalui regresi linear sederhana pada taraf signifikansi 5%.

Persamaan regresi dirumuskan sebagai $Y = a + bX + e$, dengan Y sebagai budaya kerja positif, X sebagai peran kepemimpinan, a sebagai konstanta, b sebagai koefisien regresi, dan e sebagai galat. Kekuatan model dinilai melalui koefisien determinasi R^2 , sedangkan signifikansi koefisien dinilai menggunakan uji t. Hipotesis diterima apabila nilai p lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi menunjukkan arah positif. Analisis dapat dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics, Jamovi, JASP, R, atau perangkat lunak statistik lain yang setara.

SHASIL

Karakteristik Responden

Karakteristik responden sintetis disusun agar merepresentasikan komposisi tenaga kerja kampus yang terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan dengan variasi usia, masa kerja, serta pendidikan. Komposisi ini penting karena persepsi terhadap kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh posisi pekerjaan dan lamanya interaksi dengan organisasi. Distribusi responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden (n = 84)

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	39	46,4
	Perempuan	45	53,6
Status pegawai	Dosen	48	57,1
	Tenaga kependidikan	36	42,9
Usia	20-30 tahun	15	17,9
	31-40 tahun	33	39,3
	41-50 tahun	25	29,8
	>50 tahun	11	13,1
Masa kerja	<=5 tahun	22	26,2
	6-10 tahun	29	34,5
	11-15 tahun	20	23,8
	>15 tahun	13	15,5
Pendidikan	D3/S1	28	33,3
	S2	50	59,5
	S3	6	7,1

Sebagian besar responden berada pada kelompok usia 31-40 tahun (39,3%) dan memiliki masa kerja 6-10 tahun (34,5%). Komposisi tersebut menggambarkan tenaga kerja yang relatif matang, telah mengenal proses organisasi, dan masih berada pada fase produktif. Responden berpendidikan S2 mencapai 59,5%, sejalan dengan karakteristik institusi pendidikan tinggi yang memiliki proporsi tenaga akademik cukup besar.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Seluruh butir pada variabel peran kepemimpinan dan budaya kerja positif memiliki korelasi item-total terkoreksi di atas 0,30. Nilai Cronbach's alpha kedua variabel juga melebihi 0,80, sehingga instrumen pada dataset contoh memiliki konsistensi internal yang baik. Ringkasan hasil pengujian ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Validitas dan Reliabilitas

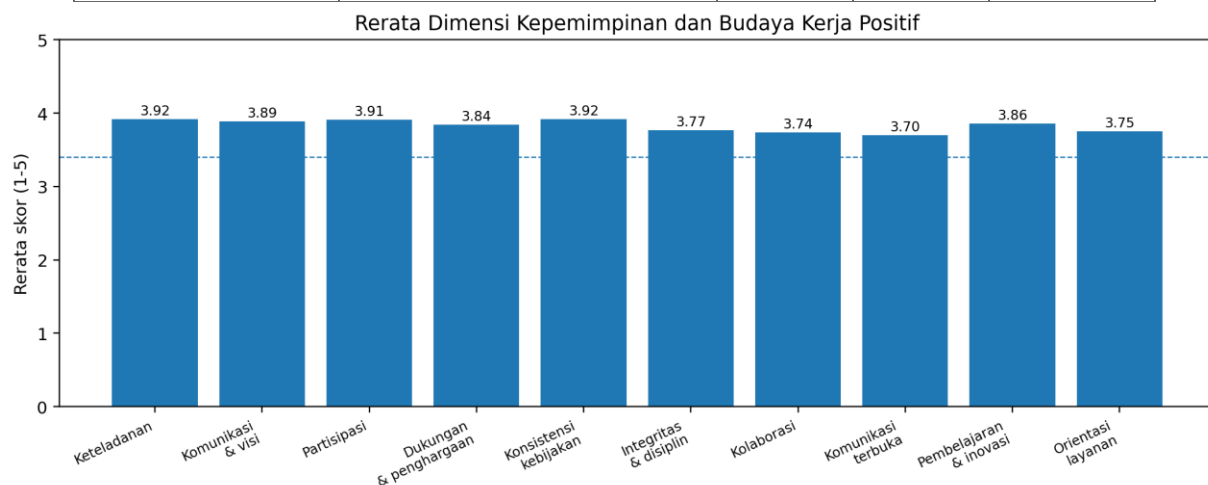
Variabel	Jumlah butir	Rentang r item-total	Cronbach alpha	Kesimpulan
Peran kepemimpinan	20	0,304-0,608	0,884	Valid dan reliabel
Budaya kerja positif	20	0,441-0,672	0,910	Valid dan reliabel

Deskripsi Peran Kepemimpinan dan Budaya Kerja

Rerata variabel peran kepemimpinan adalah 3,90 dengan simpangan baku 0,46, sehingga termasuk kategori tinggi. Budaya kerja positif memperoleh rerata 3,76 dengan simpangan baku 0,52 dan juga termasuk kategori tinggi. Meskipun keduanya berada pada kategori yang sama, selisih rerata mengindikasikan bahwa persepsi terhadap perilaku pimpinan sedikit lebih baik dibandingkan konsistensi budaya kerja yang dirasakan dalam aktivitas sehari-hari.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Setiap Dimensi

Variabel	Dimensi	Mean	SD	Kategori
Peran kepemimpinan	Keteladanan	3,92	0,58	Tinggi
	Komunikasi dan visi	3,89	0,55	Tinggi
	Partisipasi	3,91	0,54	Tinggi
	Dukungan dan penghargaan	3,84	0,57	Tinggi
	Konsistensi kebijakan	3,92	0,54	Tinggi
Budaya kerja positif	Integritas dan disiplin	3,77	0,60	Tinggi
	Kolaborasi	3,74	0,65	Tinggi
	Komunikasi terbuka	3,70	0,60	Tinggi
	Pembelajaran dan inovasi	3,86	0,58	Tinggi
	Orientasi layanan	3,75	0,61	Tinggi



Gambar 2. Rerata Dimensi Peran Kepemimpinan dan Budaya Kerja

Dimensi keteladanan dan konsistensi kebijakan memperoleh rerata tertinggi pada variabel kepemimpinan, masing-masing 3,92. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pimpinan dipersepsikan relatif konsisten dalam memberikan contoh dan menerapkan aturan. Dimensi dukungan dan penghargaan memiliki rerata terendah, yaitu 3,84. Walaupun masih tinggi, aspek ini menjadi area perbaikan karena penghargaan yang tidak terstruktur atau dukungan yang tidak merata dapat mengurangi motivasi dan rasa keadilan.

Pada budaya kerja positif, pembelajaran dan inovasi memperoleh rerata tertinggi sebesar 3,86. Hal ini sesuai dengan identitas kampus teknologi dan kesehatan yang menuntut pengembangan pengetahuan. Komunikasi terbuka memperoleh rerata terendah sebesar 3,70. Temuan ini menunjukkan kemungkinan masih adanya hambatan dalam menyampaikan perbedaan pendapat, umpan balik, atau informasi lintas unit. Keterbukaan komunikasi perlu diperkuat karena menjadi prasyarat bagi kolaborasi, pengelolaan konflik, pembelajaran dari kesalahan, dan inovasi.

Uji Asumsi, Korelasi, dan Regresi

Uji Shapiro-Wilk terhadap residual model menghasilkan nilai statistik 0,989 dengan $p = 0,700$. Karena nilai p lebih besar dari 0,05, residual dinyatakan berdistribusi normal. Pola hubungan antarvariabel juga diperiksa melalui diagram pencar dan menunjukkan kecenderungan linear positif tanpa pencilan ekstrem yang mendominasi model. Dengan demikian, analisis korelasi Pearson dan regresi linear sederhana dapat dilanjutkan.

Tabel 5. Ringkasan Uji Asumsi

Komponen	Uji	Statistik	p	Kesimpulan
Residual regresi	Shapiro-Wilk	0,989	0,700	Normal
Hubungan X-Y	Pemeriksaan linearitas	-	<0,001	Linear

Tabel 6. Hasil Korelasi Pearson

Pasangan variabel	r	p	Interpretasi
Peran kepemimpinan - Budaya kerja positif	0,653	<0,001	Positif, kuat, signifikan

Koefisien korelasi sebesar 0,653 menunjukkan hubungan positif dengan kekuatan yang tergolong kuat. Artinya, semakin positif persepsi responden terhadap keteladanan, komunikasi visi, partisipasi, dukungan, penghargaan, dan konsistensi pimpinan, semakin positif pula integritas, kolaborasi, keterbukaan, pembelajaran, inovasi, dan orientasi layanan yang dirasakan di lingkungan kerja.

Tabel 7. Koefisien Regresi Linear Sederhana

Prediktor	B	SE	t	p	Beta
Konstanta	0,851	0,376	2,263	0,026	-
Peran kepemimpinan	0,747	0,096	7,798	<0,001	0,653

Tabel 8. Analisis Varians Model Regresi

Sumber	JK	df	RJK	F	p
Regresi	14,95	1	14,95	60,802	<0,001

Sumber	JK	df	RJK	F	p
Residual	20,16	82	0,246		
Total	35,11	83			

Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 0,851 + 0,747X$. Koefisien regresi 0,747 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu poin pada peran kepemimpinan diikuti peningkatan rata-rata 0,747 poin pada budaya kerja positif. Nilai t sebesar 7,798 dengan $p < 0,001$ menunjukkan pengaruh yang signifikan. Koefisien determinasi R^2 sebesar 0,426 berarti peran kepemimpinan menjelaskan 42,6% variasi budaya kerja positif, sedangkan 57,4% sisanya berkaitan dengan faktor lain seperti sistem sumber daya manusia, beban kerja, struktur, iklim komunikasi, keadilan organisasi, karakter individu, fasilitas, dan dinamika antarunit. Hipotesis penelitian diterima.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan berada pada kategori tinggi. Keteladanan dan konsistensi kebijakan memperoleh penilaian paling tinggi, yang mengindikasikan bahwa anggota organisasi menangkap perilaku pimpinan sebagai rujukan mengenai standar kerja yang diharapkan. Dalam teori budaya organisasi, perilaku yang secara berulang diperhatikan, diukur, diberi sumber daya, dan diteladankan oleh pimpinan akan menjadi pesan yang kuat mengenai prioritas organisasi (Schein & Schein, 2017). Ketika pimpinan hadir tepat waktu, mematuhi prosedur, terbuka terhadap evaluasi, dan memperlakukan unit secara adil, perilaku tersebut lebih efektif daripada sekadar imbauan tertulis.

Dimensi dukungan dan penghargaan memperoleh nilai relatif paling rendah pada variabel kepemimpinan. Kondisi ini dapat terjadi ketika pimpinan telah memberikan arah dan aturan yang jelas, tetapi mekanisme pengakuan terhadap kontribusi belum terasa konsisten oleh seluruh pegawai. Penghargaan tidak selalu berupa insentif finansial. Umpan balik yang spesifik, kesempatan mengikuti pengembangan kompetensi, pengakuan atas perbaikan layanan, dukungan terhadap penelitian, dan pemberian ruang mengambil keputusan dapat menjadi bentuk penghargaan yang bermakna. Qalati dan kolega (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong perilaku kewargaan organisasi yang kemudian meningkatkan kinerja. Mekanisme tersebut membutuhkan pengakuan bahwa kontribusi di luar tugas formal memiliki nilai bagi organisasi.

Budaya kerja positif juga berada pada kategori tinggi, dengan pembelajaran dan inovasi sebagai dimensi tertinggi. Temuan ini logis dalam lingkungan teknologi dan kesehatan karena perubahan pengetahuan, metode, regulasi, dan teknologi menuntut pegawai untuk terus belajar. Saif dan kolega (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan perilaku inovatif dan kinerja melalui berbagi pengetahuan. Bagi kampus, budaya belajar dapat diwujudkan melalui komunitas praktik, lokakarya internal, refleksi pascakegiatan, pendampingan antardosen, pertukaran praktik administrasi, dan forum perbaikan layanan mahasiswa. Pembelajaran menjadi budaya ketika kegiatan tersebut rutin, aman, dan didukung waktu serta sumber daya.

Komunikasi terbuka menjadi dimensi budaya kerja dengan nilai paling rendah. Meskipun masih dalam kategori tinggi, perbedaan kecil ini penting secara manajerial. Organisasi pendidikan tinggi cenderung memiliki unit, disiplin, dan jalur kewenangan yang beragam. Informasi dapat tersendat ketika komunikasi hanya bergerak secara vertikal atau ketika pegawai khawatir bahwa kritik akan dipandang sebagai ketidakpatuhan. Macfarlane et al. (2024) menekankan bahwa kepemimpinan perguruan tinggi harus menghargai budaya akademik, nilai demokratis, dan kemampuan praktis mengelola perubahan. Karena itu, komunikasi terbuka tidak berarti semua keputusan harus dilakukan melalui musyawarah tanpa batas, tetapi proses pengambilan keputusan perlu menyediakan ruang konsultasi, penjelasan alasan, dan umpan balik.

Koefisien korelasi 0,653 dan R^2 0,426 menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi substantif terhadap pembentukan budaya kerja positif. Besarnya kontribusi tersebut masuk akal karena budaya merupakan hasil interaksi banyak faktor, tetapi pimpinan memiliki pengaruh penting dalam mengatur konteks interaksi tersebut. Nguyen et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi budaya dan kinerja organisasi, sedangkan budaya memediasi sebagian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Temuan pada artikel ini memperjelas tahap sebelumnya, yaitu bahwa praktik kepemimpinan terlebih dahulu membentuk pola budaya sebelum pola tersebut berdampak pada hasil organisasi.

Hasil ini juga sejalan dengan Bagga et al. (2023), yang menemukan bahwa budaya organisasi menjadi mekanisme antara kepemimpinan transformasional dan keberhasilan perubahan. Dalam konteks kampus, perubahan kurikulum, sistem informasi, prosedur penjaminan mutu, atau tata kelola penelitian akan sulit berkelanjutan apabila hanya didorong oleh instruksi. Pemimpin perlu menciptakan pemahaman bersama mengenai alasan perubahan, melibatkan pengguna proses, menyediakan pendampingan, dan menyesuaikan sistem penghargaan. Ketika praktik baru dipandang selaras dengan nilai bersama dan didukung oleh pemimpin, perubahan lebih mudah menjadi kebiasaan organisasi.

Temuan penelitian mendukung hasil Jankelova (2024) bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan suportif terkait dengan budaya organisasi universitas dan bahwa kepercayaan organisasi memainkan peran utama. Kepercayaan tumbuh ketika pimpinan konsisten antara perkataan dan tindakan, memberikan informasi yang memadai, menepati komitmen, serta membuat keputusan yang dapat dijelaskan. Kepercayaan penting di lingkungan kampus karena banyak pekerjaan membutuhkan koordinasi yang tidak selalu dapat diawasi secara langsung. Dosen mengelola kelas, penelitian, dan pengabdian dengan otonomi tinggi, sedangkan tenaga kependidikan menangani proses layanan yang saling bergantung. Tanpa kepercayaan, organisasi cenderung menambah kontrol administratif yang justru dapat mengurangi kelincahan.

Cumar, Kidane, Golga, dan Dinsa (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pencapaian dan suportif menjadi prediktor kuat berbagai tipe budaya organisasi di perguruan tinggi. Temuan tersebut membantu menjelaskan mengapa keteladanan dan konsistensi saja belum cukup. Pimpinan perlu menggabungkan standar pencapaian yang jelas dengan dukungan nyata agar tuntutan kinerja tidak berubah menjadi tekanan yang merusak. Di Institut Teknologi dan Kesehatan Aspirasi, sasaran akreditasi, publikasi, kualitas pembelajaran, dan kecepatan layanan perlu diterjemahkan menjadi target yang realistis, pembagian peran yang jelas, dukungan sarana, serta kesempatan pengembangan kompetensi.

Ferine et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berkontribusi positif terhadap kinerja pada sektor pendidikan Indonesia. Sementara itu, Riza et al. (2025) menegaskan pentingnya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan inovasi bagi kinerja dan komitmen perguruan tinggi. Artikel ini melengkapi temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa pembentukan budaya kerja positif dapat dipahami sebagai hasil yang lebih dekat dari perilaku kepemimpinan. Sebelum perubahan kinerja organisasi terlihat pada indikator akreditasi atau produktivitas, perubahan dapat diamati melalui meningkatnya keterbukaan, kolaborasi, disiplin, pembelajaran, dan orientasi layanan.

Kepemimpinan sebagai pembentuk budaya bekerja melalui sedikitnya lima mekanisme. Pertama, mekanisme keteladanan: pegawai meniru perilaku yang secara konsisten ditunjukkan oleh pemimpin. Kedua, mekanisme makna: komunikasi visi membantu anggota memahami hubungan antara tugas harian dan tujuan institusi. Ketiga, mekanisme partisipasi: pelibatan meningkatkan rasa memiliki dan kualitas keputusan karena pengetahuan operasional pegawai digunakan. Keempat, mekanisme penguatan: penghargaan dan umpan balik menegaskan perilaku yang bernilai. Kelima,

mekanisme keadilan dan kepercayaan: konsistensi kebijakan mengurangi ketidakpastian dan persepsi favoritisme. Kelima mekanisme tersebut perlu berjalan bersama.

Implikasi praktis pertama adalah perlunya rumusan nilai kerja kampus yang sederhana, operasional, dan dapat diamati. Nilai seperti integritas, kolaborasi, inovasi, dan pelayanan harus diterjemahkan menjadi contoh perilaku untuk pimpinan, dosen, dan tenaga kependidikan. Misalnya, integritas ditunjukkan melalui ketepatan pelaporan, keterbukaan konflik kepentingan, dan penggunaan data yang jujur; kolaborasi ditunjukkan melalui berbagi informasi dan penyelesaian masalah lintas unit; sedangkan orientasi layanan ditunjukkan melalui respons yang jelas, ramah, dan tepat waktu. Rumusan perilaku akan memudahkan integrasi nilai ke rekrutmen, orientasi pegawai, evaluasi kinerja, dan penghargaan.

Implikasi kedua adalah penguatan komunikasi dua arah. Pimpinan dapat menyelenggarakan forum bulanan lintas unit, sesi dialog pimpinan, kanal usulan perbaikan, dan ringkasan keputusan yang menjelaskan dasar pertimbangan. Setiap rapat sebaiknya menghasilkan tindak lanjut, penanggung jawab, tenggat, dan mekanisme umpan balik. Komunikasi juga perlu mengakui ketidakpastian. Ketika keputusan belum final, pimpinan dapat menjelaskan informasi yang telah tersedia, aspek yang masih dipertimbangkan, dan waktu pembaruan berikutnya. Praktik ini mengurangi rumor dan memperkuat kepercayaan.

Implikasi ketiga adalah pengembangan kepemimpinan pada setiap tingkat, bukan hanya pimpinan puncak. Ketua program studi, kepala unit, koordinator laboratorium, ketua tim, dan penanggung jawab kegiatan berinteraksi langsung dengan pegawai sehingga menjadi pembawa budaya sehari-hari. Program pengembangan kepemimpinan dapat mencakup komunikasi sulit, coaching, pemberian umpan balik, penyelesaian konflik, pengambilan keputusan berbasis data, kepemimpinan inklusif, dan manajemen perubahan. Kezar, Hallett, Corwin, dan Hypolite (2025) menunjukkan bahwa komunitas pembelajaran lintas fungsi dapat menjadi kendaraan awal perubahan budaya institusional. Pendekatan serupa dapat digunakan untuk membangun jejaring agen perubahan di kampus.

Implikasi keempat adalah penyelarasan sistem sumber daya manusia dan tata kelola. Budaya tidak akan bertahan apabila sistem formal justru memberi insentif pada perilaku yang bertentangan. Sasaran kinerja perlu seimbang antara hasil individual dan kontribusi kolaboratif. Penghargaan dapat mempertimbangkan inovasi layanan, berbagi pengetahuan, pendampingan rekan, serta kontribusi lintas unit. Prosedur penanganan keluhan dan konflik harus jelas, aman, dan adil. Evaluasi pimpinan juga perlu memasukkan umpan balik bawahan agar organisasi memperoleh gambaran tentang kualitas komunikasi, dukungan, partisipasi, dan konsistensi.

Implikasi kelima adalah pengukuran budaya secara berkala. Kampus dapat melakukan survei singkat setiap enam atau dua belas bulan dengan indikator yang konsisten agar perubahan dapat dipantau. Hasil sebaiknya dianalisis menurut unit dan status pegawai tanpa mengungkap identitas individu. Pengukuran harus diikuti dialog dan rencana aksi; jika tidak, survei dapat menimbulkan sinisme. Indikator kuantitatif dapat dilengkapi dengan wawancara, diskusi kelompok, data keluhan, waktu layanan, ketepatan penyelesaian pekerjaan, keterlibatan kegiatan pengembangan, serta contoh inovasi yang berhasil.

Walaupun hasil menunjukkan pengaruh signifikan, budaya kerja tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan. Nilai R^2 sebesar 42,6% menegaskan bahwa sistem, struktur, beban kerja, kompetensi, teknologi, fasilitas, keadilan kompensasi, hubungan antarrekan, serta kondisi eksternal juga berperan. Pemimpin tidak dapat membentuk budaya positif hanya melalui perilaku interpersonal apabila proses kerja membingungkan, sumber daya tidak memadai, atau beban kerja tidak realistis. Oleh karena itu, perubahan budaya harus dipadukan dengan perbaikan proses dan pengelolaan sumber daya manusia.

Keterbatasan utama penelitian ini adalah penggunaan data sintetis, sehingga hasil statistik hanya menggambarkan skenario yang direkomendasikan dan bukan kondisi faktual Institut Teknologi dan Kesehatan Aspirasi. Desain potong lintang juga tidak dapat memastikan hubungan sebab-akibat secara kuat. Penggunaan kuesioner tunggal berpotensi menghasilkan bias metode bersama, sedangkan satu lokasi penelitian membatasi generalisasi. Penelitian lanjutan perlu mengumpulkan data aktual, memperoleh persetujuan etik, menggunakan sampel yang lebih besar, membandingkan unit atau perguruan tinggi, serta menguji mediator seperti kepercayaan, keamanan psikologis, komitmen, dan berbagi pengetahuan. Pendekatan campuran juga disarankan untuk memahami pengalaman pegawai secara lebih mendalam.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data sintetis, peran kepemimpinan dan budaya kerja positif berada pada kategori tinggi. Peran kepemimpinan memiliki hubungan positif yang kuat dan pengaruh signifikan terhadap budaya kerja positif, dengan koefisien korelasi 0,653, koefisien beta 0,653, dan R^2 sebesar 0,426. Temuan contoh ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berperan sebagai arsitek budaya melalui keteladanan, komunikasi visi, partisipasi, dukungan, penghargaan, dan konsistensi kebijakan. Praktik tersebut memperkuat integritas, disiplin, kolaborasi, komunikasi terbuka, pembelajaran, inovasi, dan orientasi layanan di lingkungan kampus.

Institut Teknologi dan Kesehatan Aspirasi direkomendasikan menyusun nilai kerja yang operasional, memperkuat forum komunikasi dua arah, mengembangkan kompetensi pimpinan pada seluruh level, membangun sistem penghargaan yang adil, dan melakukan pengukuran budaya secara berkala. Prioritas perbaikan dapat diarahkan pada komunikasi terbuka serta dukungan dan penghargaan karena keduanya memperoleh rerata relatif paling rendah. Sebelum digunakan sebagai dasar kebijakan institusi, rancangan ini perlu dilanjutkan dengan survei aktual, validasi instrumen oleh ahli, persetujuan etik, dan analisis data lapangan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang memberikan masukan dalam penyusunan rancangan penelitian dan naskah contoh ini. Identitas penulis, afiliasi, periode pengumpulan data, nomor persetujuan etik, serta pihak yang benar-benar terlibat perlu disesuaikan sebelum naskah diajukan untuk publikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: The mediating role of leadership styles. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2375623. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Cumar, M. A., Kidane, B. Z., Golga, D. N., & Dinsa, F. (2025). Leadership as cultural architect: A path-goal theory analysis of leadership styles and organizational culture in Somaliland higher education. *Discover Education*, 4, 448. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00887-8>
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Helalat, A., Sharari, H., Qawasmeh, R., Bani-Mustafa, A., & Alkhazali, Z. (2023). Revisiting the relationship between transformational leadership and employee psychological empowerment: A more holistic view using organisational culture. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2254023. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2254023>

- Jankelova, N. (2024). Organizational culture at Slovak universities: A mediation analysis of the associated factors. *Entrepreneurship Education*, 7, 187-198. <https://doi.org/10.1007/s41959-024-00119-4>
- Kezar, A., Hallett, R. E., Corwin, Z. B., & Hypolite, L. (2025). Moving toward institutional culture change in higher education: An exploration into cross-functional professional learning communities. *Innovative Higher Education*, 50, 687-714. <https://doi.org/10.1007/s10755-024-09753-1>
- Macfarlane, B., Bolden, R., & Watermeyer, R. (2024). Three perspectives on leadership in higher education: Traditionalist, reformist, pragmatist. *Higher Education*, 88, 1381-1402. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01174-x>
- Mutonyi, B. R., Slatten, T., Lien, G., & Gonzalez-Pinero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: A study of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 22, 637. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sanchez Limon, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Republic of Indonesia. (2023). Regulation of the Minister of Education, Culture, Research, and Technology of the Republic of Indonesia Number 53 of 2023 concerning quality assurance in higher education.
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Saif, N., Amelia, Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11), e32280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: A systematic review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271-1290. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.