

**RELASI KEPEMIMPINAN DAN EFIKASI DIRI DOSEN SEBAGAI DAYA UNGKIT
KINERJA TRI DHARMA PERGURUAN TINGGI****Danial Kusumah**Program Studi Ekonomi Syariah - Institut Agama Islam Tasikmalaya
danialkusumah@gmail.com**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah relasi antara kepemimpinan dan efikasi diri Dosen serta dampaknya terhadap kinerja tri dharma perguruan tinggi. Agar penelitian mencapai tujuannya, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi dokumentasi. Hasil penelahaan memberikan simpulan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan resiprokal antara kepemimpinan dan efikasi diri Dosen. Pemimpin yang mampu membangun kanal komunikasi yang baik, dalam ruang formal maupun nonformal, akan menciptakan daya ungkit positif bagi kinerja Dosen dalam memenuhi kewajiban tri dharma perguruan tinggi.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Efikasi Diri Dosen, Kinerja

Abstract

This research aims to examine the relationship between leadership and lecturer self-efficacy and its impact on the performance of the tri dharma of higher education. In order for the research to achieve its objectives, researchers used qualitative research methods with a documentation study approach. The results of the study conclude that there is a strong and reciprocal relationship between leadership and lecturer self-efficacy. Leaders who are able to build good communication channels, in formal and informal spaces, will create positive leverage for the performance of lecturers in fulfilling the tri dharma obligations of higher education.

Keywords: Leadership, Lecturer Self-Efficacy, Performance

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling kompleks dan multidimensi. Hal ini telah dipelajari secara ekstensif selama bertahun-tahun dan menjadi semakin penting di dunia yang serba cepat dan semakin mengglobal saat ini. Meskipun demikian,

kepemimpinan terus menimbulkan perdebatan yang menarik dan membingungkan karena kompleksitas subjeknya. Bennis mencatat bahwa kepemimpinan adalah topik yang paling banyak dipelajari dan paling sedikit dipahami dalam ilmu-ilmu sosial dan belum pernah ada begitu banyak orang

yang bekerja begitu lama untuk mengatakan begitu sedikit (Benmira & Agboola, 2021).

Begitu pula di perguruan tinggi, kepemimpinan memegang peranan krusial dalam mengarahkan institusi mencapai visi dan misinya. Kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pengelolaan administratif, tetapi juga pada pengembangan kualitas akademik, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Dengan kepemimpinan yang efektif, perguruan tinggi dapat meningkatkan kualitasnya, menghasilkan lulusan yang berkualitas, dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi masyarakat. Tidak ada definisi kepemimpinan yang diakui secara universal dalam literatur. Kepemimpinan biasanya didefinisikan sesuai dengan perspektif individu dari para peneliti dan fenomena paling menarik bagi mereka.

Tentunya, sumber daya manusia menjadi determinan utama dalam upaya memperkuat kinerja tri dharma perguruan tinggi. Misalnya, karakteristik individu pimpinan, perilaku pemimpin, pola interaksi, hubungan peran, persepsi pengikut (Dosen dan Tenaga Kependidikan), pengaruh terhadap pengikut, serta pengaruh terhadap tujuan dan tugas. Sulit untuk menemukan definisi kepemimpinan yang universal dan tepat karena sifat kepemimpinan yang kompleks

(Day & Antonakis, 2012), pengaruh globalisasi yang terus berkembang dan perbedaan generasi yang semakin besar. Namun, Northouse (2015) berpendapat bahwa terlepas dari beragamnya cara kepemimpinan dikonseptualisasikan, kepemimpinan terbangun dalam komponen pengaruh, kelompok, dan tujuan kolektif. Oleh karena itu, kepemimpinan didefinisikan sebagai sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2025).

Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi. Militaru (2012) melakukan penelusuran terhadap 34 akademisi pada beberapa perguruan tinggi di Rumania dengan mengembangkan kinerja integratif antara kepemimpinan dengan kinerja perguruan tinggi. Hasil riset mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif terhadap kinerja pembelajaran, penelitian dan layanan perguruan tinggi. Diperkuat oleh artikel yang dipublikasikan oleh Khan dan Azhar (2024), di Pakistan, kredibilitas institusi pendidikan tinggi bergantung pada faktor-faktor dinamis tertentu, dimana kepemimpinan secara luas dianggap dan divalidasi sebagai faktor

yang paling penting dalam segala hal. Demikian pula, gaya kepemimpinan telah diukur sebagai prediktor yang potensial dan signifikan terhadap berbagai hasil organisasi. Seturut itu, tesis yang dihasilkan oleh Wahyuanto (2023) mendapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan memberikan dampak signifikan dan langsung terhadap motivasi kerja para dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Sekolah Tinggi Multi Media ‘MMTC’ Yogyakarta.

Relasi kepemimpinan terhadap kinerja tri dharma perguruan tinggi dijumpai oleh faktor psikologis Dosen sebagai objek dari kewenangan pimpinan (Rektor/Ketua/Direktur) dalam mengelola berbagai faktor penunjang pengelolaan kelembagaan. Gaya kepemimpinan merupakan trigger bagi motivasi kerja Dosen dan pada akhirnya menjadi daya dayang ungkit dalam implementasi kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Secara psikologis, pengaruh kepemimpinan melahirkan keyakinan Dosen atas kemampuan dirinya dalam menjalankan tugas, meraih tujuan, dan mengatasi berbagai kendala, yang kita sebut sebagai efikasi diri. Definisi efikasi diri tersebut selaras dengan Sari dan Rahayu (2022); Kotimah, dkk (2024); dan Ahmad (2022), yaitu keyakinan dan tekad seseorang

dalam melakukan sesuatu yang berkaitan dengan tanggung jawab profesional maupun individual untuk memenuhi kewajiban, target, harapan dan mengatasi berbagai hambatan.

Dalam bidang pengajaran/pendidikan, Dosen yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung percaya pada kemampuan mereka untuk mengajar dengan efektif. Hal ini berpengaruh positif terhadap metode pengajaran yang digunakan dan interaksi dengan mahasiswa. Kinerja tersebut berkorelasi dengan motivasi mahasiswa. Dosen dengan *self-confidence* tinggi dapat memotivasi mahasiswa untuk lebih aktif dalam proses belajar, mendorong mereka untuk menciptakan suasana belajar yang inklusif, dinamis, dan inovatif (Noerchoidah, 2022). Dalam konteks penelitian, Dosen dengan efikasi diri yang matang lebih cenderung untuk melakukan penelitian secara proaktif dan inovatif. Mereka percaya pada kemampuan mereka untuk menghasilkan karya yang berkontribusi pada bidang keilmuannya. Dosen yang percaya pada kemampuan akademiknya cenderung lebih terbuka untuk berkolaborasi dengan rekan lain dalam proyek penelitian, yang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas publikasi ilmiah (Ghaleb, Ghaith & Akour, 2015; Batan, dkk., 2022). Kemudian pada

bidang pengabdian kepada masyarakat, Dosen yang memiliki efikasi diri cenderung lebih banyak terlibat dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Keyakinan pada kemampuan mereka untuk memberikan kontribusi positif mendorong partisipasi aktif dalam program-program pengabdian. Dosen yang percaya diri memiliki dampak yang lebih besar dalam memecahkan masalah di masyarakat dan lebih mampu menjalin hubungan yang baik dengan komunitas, sehingga meningkatkan relevansi perguruan tinggi. Dosen dengan efikasi diri yang tinggi juga lebih mungkin untuk terlibat dalam pelatihan dan pengembangan profesional, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dalam semua aspek tri dharma (Hasan, 2021).

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan

Para peneliti telah mengajukan banyak definisi dan teori kepemimpinan yang berbeda. Stogdill (1950) mendefinisikannya sebagai sebuah proses mempengaruhi yang ditujukan pada pencapaian tujuan, dengan fokus pada kepemimpinan sebagai proses yang diarahkan untuk mempengaruhi sekelompok orang tertentu untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Kouzes dan Posner (Abu-Tineh, dkk., 2008) juga percaya bahwa kepemimpinan adalah seni memobilisasi orang lain untuk mencapai tujuan dan ingin memperjuangkan aspirasi bersama dan Maxwell (1993) menyatakan bahwa kepemimpinan hanyalah pengaruh. Namun tidak ada satu definisi atau pendekatan kepemimpinan tertentu yang dianggap universal dan upaya terus dilakukan untuk mencoba mengidentifikasi apa yang membuat seorang pemimpin efektif.

Kepemimpinan yang efektif diakui sebagai kunci keberhasilan organisasi mana pun. Faktanya, telah terjadi pergeseran ke arah pengakuan pentingnya sumber daya manusia dan manajemen organisasi (Froiland, 2019; Bhattacharyya, 2017). Namun apa perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen? Pemimpin umumnya dipandang sebagai sosok visioner dan pembuat strategi, sedangkan manajer memantau dan mengendalikan kinerja, menjaga ketertiban dan stabilitas dalam organisasi (Taskinen 2019); Swanwick, 2018). Beberapa peneliti berpendapat bahwa pemimpin dan manajer memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, sementara yang lain menyatakan bahwa kepemimpinan dan manajemen saling melengkapi, sulit untuk memisahkan dalam praktiknya.

Teori *Great Man* (Orang Hebat). Terdapat peribahasa "terlahir untuk memimpin". Menurut pandangan ini, pemimpin hebat dilahirkan dengan karakteristik internal yang diperlukan, seperti karisma, kepercayaan diri, kecerdasan, dan keterampilan sosial yang terlahir secara alami. Teori *great man* berasumsi bahwa kapasitas kepemimpinan itu melekat secara natural, pemimpin hebat itu dilahirkan, bukan diciptakan (Sunyoto, 2023). Teori ini sering kali menggambarkan pemimpin hebat sebagai sosok yang heroik, mistis, dan ditakdirkan untuk menjadi pemimpin yang hadir saat dibutuhkan. Istilah "orang hebat" digunakan karena pada saat itu, kepemimpinan dianggap sebagai kualitas laki-laki, khususnya dalam kaitannya dengan kepemimpinan militer. Masyarakat tidak bisa benar-benar belajar bagaimana menjadi pemimpin yang kuat. Kepemimpinan adalah sesuatu yang dimiliki sejak lahir, merupakan pendekatan alami (bukan pendekatan pengasuhan) (Malakyan, 2014).

Teori Sifat. Mirip dengan teori *great man*, teori sifat mengasumsikan bahwa orang mewarisi kualitas dan sifat tertentu yang membuat mereka lebih cocok untuk memimpin. Teori sifat sering kali mengidentifikasi kepribadian atau karakteristik perilaku tertentu yang

dimiliki oleh para pemimpin. Misalnya, sifat-sifat seperti ekstrovert, percaya diri, dan keberanian adalah sifat-sifat yang berpotensi dikaitkan dengan pemimpin yang hebat (Mango, 2018). Banyak orang memiliki ciri-ciri kepribadian yang berhubungan dengan kepemimpinan, namun banyak dari orang-orang ini tidak pernah mencari posisi kepemimpinan. Ada juga orang-orang yang tidak memiliki beberapa ciri utama yang sering dikaitkan dengan kepemimpinan yang efektif namun masih unggul dalam memimpin kelompok (Heryana, 2024).

Teori Situasional. Teori situasional mengusulkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih sesuai untuk jenis pengambilan keputusan tertentu (Amir & Azhar, 2023). Misalnya, dalam situasi di mana pemimpinnya adalah anggota kelompok yang paling berpengetahuan dan berpengalaman, gaya otoriter mungkin paling tepat. Dalam kasus lain dimana anggota kelompok adalah ahli yang terampil, gaya demokratis akan lebih efektif (Cote, 2017)

Efikasi Diri

Dalam beberapa dekade terakhir, teori dan penelitian telah menetapkan keyakinan sebagai elemen penting dalam

memahami tindakan manusia. Efikasi diri merujuk pada kapabilitas personal (Mawaddah, 2021) untuk melakukan hal tertentu yang menghasilkan dampak positif bagi dirinya (Flammer, 2015). Cahyadi dalam Alwisol dalam (2022) menyatakan efikasi diri merupakan pola persepsional terhadap diri sendiri tentang bagaimana individu mampu berfungsi sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi. Secara alamiah, individu memegang kendali atas keyakinan diri. Pengalaman dan karakteristik dasar psikologis mendorong inisiasi individu untuk melakukan perubahan atas dirinya.

Islam pun mendorong kepemilikan efikasi diri bagi tiap-tiap individu. Dalam qur'an surat Al-baqarah ayat 286 menyatakan bahwa Allah tidak akan membebani seseorang dengan ujian hidup yang tidak mampu diselesaikan secara otonom oleh manusia. Ayat ini mendorong manusia agar memiliki keyakinan karena setiap persoalan yang dibebankan telah ditakar sesuai dengan kemampuan individual manusia. Pada surat Ali Imran ayat 139 Allah juga berfirman bahwa manusia tidak boleh bersikap lemah, jangan larut dalam kesedihan, karena manusia tercipta sebagai makhluk yang paling tinggi derajatnya dibandingkan dengan makhluk yang lainnya. Derajat ketinggian ini tentunya didukung oleh

berbagai faktor yang melekat pada diri manusia yang menjadi bahan baku bagi manusia untuk dapat menjalani hidup dengan berbagai kompleksitas masalahnya.

Efikasi diri tidak hanya terbentuk secara alamiah, bukan sifat bawaan dari lahir. Ia merupakan pengumpulan pengalaman dan persepsi secara periodik, perjalanan dari waktu ke waktu, baik dari pengalaman internal maupun eksternal individu. Beberapa faktor yang menjadi determinan pembentuk efikasi diri antara lain: (1) resiliensi dan dukungan sosial (Mukti & Tentama, 2019); (2) performa masa lalu, pemodelan sosial, dan persuasi sosial (Maryam, 2015); (3) kepemimpinan (Azliyanti, dkk., 2020).

Efikasi diri yang telah terbentuk pada individu akan memberikan pengaruh dan fungsi dalam menjalankan aktivitasnya. Pertama, fungsi kognitif. Efikasi diri yang tinggi akan berpengaruh pada tingkat komitmen individu dalam mencapai tujuannya beserta langkah-langkah preventif apabila terjadi kegagalan atau kesalahan pada prosesnya (Mufidah dkk., 2023). Kedua, fungsi motivasi. Efikasi diri membentuk karakteristik visioner individu. Ia akan memaksa diri (motivasi) dengan menyusun strategi sekaligus menyiapkan mental untuk menghadapi berbagai ancaman dan tantangan di masa yang akan datang dalam

rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Rahmawati dkk., 2022). Ketiga, fungsi afeksi. Efikasi diri memiliki peranan penting pada proses *coping* individu. Perjalanan panjang menuju *goal* hidup akan menghadapi berbagai kendala yang dapat menimbulkan stress bahkan depresi. Kekuatan efikasi diri mendorong sisi afektif individu dalam mengelola stress dan meningkatkan kecerdasan emosional -juga spiritual- sehingga bersikap lebih bijak dalam menghadapi berbagai tekanan hidup (Ratih dkk., 2021). Keempat, fungsi selektif. Individu dengan tingkat efikasi diri yang tinggi akan mengetahui kemampuan diri secara objektif sehingga dapat mengukur kapasitas pribadinya. Ia akan melakukan proses seleksi terhadap berbagai aktivitas yang mampu dan tidak mampu untuk dijalani. Ia dapat memahami dan menentukan batas atas kemampuan *coping* dirinya (Abdullah, 2019).

METODOLOGI PENELITIAN

Pada proses pendalaman kajian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam, biasanya dalam konteks sosial atau manusia. Fokusnya adalah pada pemahaman makna,

pengalaman, dan perspektif individu atau kelompok terhadap suatu situasi atau peristiwa (Nasution, 2023).

Peneliti menggunakan desain pendekatan studi dokumentasi, yaitu mengumpulkan data dan informasi dengan menelusuri arsip-arsip terdahulu, termasuk juga buku-buku yang memuat pendapat para ahli, teori dasar, serta dalil atau hukum yang relevan dengan masalah penelitian (Kusumah, 2022). Prosedur penelitian disusun berdasarkan 6 (enam) langkah terstruktur, yaitu perumusan masalah penelitian, eksplorasi literatur, penilaian kualitas, ekstraksi data, serta analisis dan sintesis data.

Untuk meneroka ilmu pengetahuan, kita harus memahami konsep yang holistik dan mendalam. Oleh karena itu, dibutuhkan kajian literatur yang sesuai untuk dapat menganalisis konstruksi teori serta kesenjangan yang melekat pada fenomena yang sedang diteliti. Sehingga, dapat teruji validitasnya, dan pada akhirnya terungkap kelemahan, kontradiksi, serta inkonsistensi pembahasan (Templier & Pare, 2015).

PEMBAHASAN

Lembaga pendidikan tinggi, suatu saat mesti menjadi pusaran entitas pembentuk sumber daya manusia

kompeten yang berperan penting dalam peningkatan kualitas kehidupan masyarakat. Dosen merupakan kunci utama pada proses keberhasilan sistem pendidikan perguruan tinggi. Undang–Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 Tentang Dosen menjelaskan bahwa dosen adalah tenaga pendidik dan ilmuwan yang bertanggungjawab untuk mengubah, mengembangkan, dan menyebarkan pengetahuan, seni dan teknologi melalui pengajaran, riset, dan pengabdian kepada masyarakat (Dikti, 2011). Definisi itu menggambarkan peran sentral dosen dalam melakukan perubahan pada kehidupan masyarakat. Dosen sebagai tenaga pendidik memiliki fungsi sebagai agen transformasi. Meningkatkan kompetensi masyarakat melalui kegiatan pembelajaran, memberikan solusi permasalahan dalam kehidupan sosial melalui implemementasi hasil penelitian, dan ikut serta secara langsung pada proses bermasyarakat pada kegiatan pengabdian.

Seorang dosen hendaknya memiliki *personal resource* yang baik, yaitu karakter -kemampuan- individu meyakinkan diri ketika melakukan pekerjaannya, mengendalikan, juga memberikan pengaruh positif bagi

lingkungan kerjanya (Rahayu & Partina, 2023; Hayuningtyas & Helmi 2015). *Personal resources* menyangkut efikasi diri (*self-efficacy*), cara seseorang memandang/menilai dirinya (*self-esteem*), dan keyakinan individu dalam ketepatan reaksi saat menghadapi masalah (*locus of control*). Efikasi diri dapat diukur berdasarkan beberapa dimensi, yaitu derajat kesukaran pekerjaan yang dibebankan (Widodo, 2022), kekuatan mental dan optimisme dalam menghadapi masalah pekerjaan (Umbara & Sudihartinih, 2020), dan kemampuan diri melaksanakan pekerjaan pada ragam aktivitas (Jahring dkk., 2021).

Dalam pedoman operasional beban kinerja dosen (PO BKD) Sebagai tenaga pendidik profesional, dosen dibebani oleh beberapa tugas sebagai berikut: (1) melaksanakan kegiatan belajar mengajar (pendidikan), melakukan kajian ilmiah (penelitian), dan melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat (PkM); (2) menyusun perencanaan dan implementasi pembelajaran, serta melaksanakan penilaian dan evaluasi hasil kegiatan pembelajaran; (3) meningkatkan dan mengembangkan keahlian akademik dan kompetensi secara berkesinambungan seiring dengan perkembangan IPTEK dan seni (Dirjen Pendis, 2021). Kewajiban tersebut memiliki derivasi yang sangat

rijid, antara lain: (1) pelaksanaan pendidikan yang mencakup pelaksanaan perkuliahan, kegiatan pembimbingan dan pengujian, pembinaan kemahasiswaan, pengembangan program perkuliahan serta bahan ajar, dan lain sebagainya; (2) pelaksanaan penelitian, yaitu menghasilkan karya ilmiah, melakukan diseminasi, dan mempublikasikannya; (3) pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, antara lain melaksanakan tugas tambahan dengan menduduki jabatan di internal maupun eksternal kampus, mengembangkan hasil pengajaran dan PkM, serta memberikan pelatihan secara terjadwal; (4) melaksanakan tugas penunjang, antara lain menulis buku ajar, berperan aktif dalam forum ilmiah, serta menjadi bagian pada kegiatan atau organisasi yang memiliki relevansi dengan bidang keilmuannya.

Dapat dibayangkan, dengan PO BKD yang serinci itu, Dosen akan terbebani secara administratif yang berkelindan dengan beban psikologisnya. Aspek administrasi dimaksud adalah berbagai kegiatan aktif serta pelaporan yang harus disusun oleh dosen dalam jangka waktu 1 (satu) semester (Permendikbud, 2020). Sedangkan beban psikologis menggambarkan ukuran kepercayaan diri atau tidak percaya diri serta keyakinan Dosen atau

ketidakyakinannya dalam memenuhi pelbagai tugas yang diembankan kepadanya, yang tentunya diperkuat oleh sejumlah masalah yang melekat pada tugas tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan berbagai stimulus untuk merangsang kemauan, kemampuan, dan keyakinan diri Dosen dalam menuntaskan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Perilaku manusia sering dijelaskan secara determinis pada satu sisi. Perilaku dinarasikan terbentuk dan dikendalikan oleh pengaruh lingkungan (disposisi internal). Dalam model kognitif sosial, hubungan sebab akibat melibatkan 3 (tiga) variabel yang bersifat interaktif (*triadic reciprocal determinism*), yaitu lingkungan, kebiasaan, dan individu. Model ini mengasumsikan terjadinya hubungan sebab akibat timbal balik dari perilaku, kognisi dan faktor pribadi lainnya, dan pengaruh lingkungan. Ketiga variabel tersebut bergerak sebagai subjek yang saling berinteraksi memengaruhi antar variabel. Penyebab fungsi resiprokal menegaskan adanya pengaruh dominan pada salah satu variabel (Abdullah, 2019). Gagasan ini memberi makna bahwa untuk membentuk efikasi diri Dosen, faktor internal individu tidak cukup untuk memberikan pondasi keyakinan diri seorang Dosen dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Berbagai peraturan, baik secara horizontal (internal perguruan tinggi) maupun vertikal (regulasi pemerintah) hadir untuk memberikan apresiasi atas kinerja Dosen yang dikucurkan dalam bentuk kompensasi finansial. Apresiasi tersebut diberikan dalam bentuk gaji pokok, tunjangan kinerja, anggaran stimulus penelitian dan PkM, dana sertifikasi pendidik/Dosen, dan lain sebagainya. Namun, faktor penghargaan finansial tersebut dirasa tidak berbanding lurus dengan beban yang dipikul para Dosen, apalagi bila dibenturkan dengan perbedaan -serta rendahnya- kemampuan anggaran yang dimiliki oleh perguruan tinggi swasta. Rendahnya pendapatan Dosen berpengaruh erat terhadap keinginan dosen untuk melakukan kegiatan riset dan PkM. Dosen lebih memilih banyak mengajar dengan tujuan memperoleh pendapatan tambahan dari kelebihan jam mengajar (Samsuri dkk., 2024). Hal ini berpengaruh terhadap kultur akademik pada perguruan tinggi tersebut. Adapun anggaran afirmatif yang dikucurkan oleh pemerintah bagi Dosen -negeri ataupun swasta- memiliki syarat yang tinggi untuk mendapatkannya. Dengan kultur akademik yang tidak mendukung, Dosen akan cenderung merasa rendah diri untuk terlibat dalam kompetisi perolehan dana stimulus dari

pemerintah. Keterkaitan ragam faktor diatas menjadi lingkaran setan bagi kinerja akademik dosen, terutama dalam rangka memenuhi kewajiban tri dharma perguruan tinggi. Mengacu pada diskursus ini, dibutuhkan faktor pendorong lainnya untuk membangkitkan efikasi diri Dosen.

Keterlibatan dan komitmen Dosen dalam bekerja (*work engagement*) memiliki hubungan erat dengan gaya kepemimpinan (*supervisory coaching*). Dewasa ini, perkembangan gaya kepemimpinan meningkat pesat seiring dengan globalisasi serta tuntutan organisasi agar lebih holistik dan integratif dalam menghadapi berbagai dinamika masalah keorganisasian. Pemimpin yang baik hendaknya memiliki kharisma, inspiratif, dan motivatif, dan supportif (Bass, 1985; Avolio & Luthans, 2006; Anshori, 2023). Nilai-nilai kepemimpinan ini selaras dengan trilogi Ki Hajar Dewantara, yaitu *ing ngarsa sung tulada*, artinya ketika pemimpin berada di depan, ia memberi teladan; *ing madya mangun karsa* artinya saat pemimpin berada di tengah-tengah bawahannya, ia mampu mendampingi, menciptakan ruang untuk berprakarsa; dan *tut wuri handayani* yang artinya ketika pemimpin berada di belakang, ia memberi dorongan dan arahan (Niyarci, dkk., 2021; Kurnia, dkk., 2021). Gairah kerja dan efikasi diri dosen dapat

dibentuk oleh pemimpin yang memberikan contoh yang baik bagi Dosen. Seorang pimpinan perguruan tinggi yang memiliki rekam jejak akademik yang produktif akan menjadi inspirasi bagi Dosen untuk melakukan hal serupa. Pemimpin yang bergumul langsung pada praksis aktivitas Dosen, mampu memberikan ruang ekspresif bagi dosen yang menjembatani tertunainya tuntutan kinerja Dosen. Tidak hanya memberikan ruang, ia membuka forum dialektik untuk memantik ide dan gagasan yang dapat menunjang peningkatan luaran kinerja Dosen. Agar para Dosen lebih mudah dan termotivasi dalam mengerjakan tugasnya, pemimpin memberikan dorongan dan arahan.

Selain instrumen kebijakan yang menyuguhkan penghargaan dan hukuman (*reward dan punishment*) pemimpin hendaknya membangun saluran komunikasi formal. Hal ini ditujukan agar dosen ‘dipaksa’ secara normatif untuk berperan aktif dalam pemenuhan kewajiban akademiknya (Suyitno, 2024). Saluran komunikasi ini dapat berupa seminar, pelatihan, rapat kerja, *focus discussion group (FGD)*, dan bentuk lainnya yang dapat memancing reaksi dan kreasi dosen yang mengarah pada pemenuhan tugas Dosen. Seturut itu itu, pimpinan mesti membuka kanal

komunikasi informal. Bentuk komunikasi ini merupakan desain komunikasi kultural yang memiliki dampak positif terhadap persamaan visi dan gerakan antara pimpinan dan bawahan (Nasution, 2023). Pimpinan yang egaliter membangun kedekatan emosional yang berkorelasi terhadap kepatuhan personal sebagai akibat dari kenyamanan yang dibentuk dari komunikasi informal tersebut. Kesetaraan komunikasi antara pimpinan dan bawahan membangun persepsi bahwa pimpinan pun sama seperti mereka. ia adalah dosen yang diberikan tugas tambahan yang sama-sama memiliki kewajiban untuk menyelesaikan tugas tri dharma perguruan tinggi (Santie & Mamonto, 2023). Sehingga dosen memiliki keyakinan bahwa tugas ini adalah tugas bersama yang harus diselesaikan. Secara kolektif -pada persepsi individu- dosen meyakini adanya proses pendampingan dan evaluasi bersama yang meneguhkan kepercayaan dirinya sejak dari kegiatan perencanaan hingga evaluasi. Ruang-ruang informal dapat digelar di warung kopi kampus, ruang dosen, musholla, dan ruang lainnya yang tidak terikat oleh agenda formal kampus. Proses yang berulang-ulang dalam berbagai ruang, baik formal maupun nonformal akan menjadi habituasi yang menunjang efikasi diri Dosen.

SIMPULAN

Relasi kepemimpinan terhadap kinerja tri dharma perguruan tinggi dijumpai oleh faktor psikologis Dosen sebagai objek dari kewenangan pimpinan dalam mengelola berbagai faktor penunjang pengelolaan kelembagaan. Gaya kepemimpinan merupakan trigger bagi motivasi kerja Dosen dan pada akhirnya menjadi daya dayang ungkit dalam implementasi kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Keterlibatan langsung pimpinan dalam implemmentasi tri dharma perguruan tinggi oleh para Dosen melalui penetapan instrumen kebijakan, proses pencontohan praktik baik, pemberian motivasi, dan arahan akan menyumbang keyakinan pada diri Dosen. Dosen akan lebih percaya diri karena yang melakukan penilaian kinerja adalah ia -pimpinan- yang sedang berproses bersama-sama dengan mereka. Proses yang dibingkai kolektif membentuk efikasi diri individu dosen dan mencapai indikator kinerja utama perguruan tinggi secara komunal.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, S. M. (2019). *Social cognitive theory: a bandura thought review*

published in 1982-2012. PSIKODIMENSIA, 18 (1), 85.

Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A., & Omary, A. A. (2008). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools. *Journal of Leadership Education, 7*(3), 265-283.

Ahmad, A. (2022). Romantika Kepemimpinan, Efikasi Diri dan Inisiatif Diri Upaya Meningkatkan Motivasi Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 6*(1), 981-987.

Ali, H. E., Schalk, R., Van Engen, M., & Van Assen, M. (2018). Leadership Self-Efficacy and Effectiveness: The Moderating Influence of Task Complexity. *Journal of Leadership Studies, 11*(4).

Amir, M. R., & Azhar, M. (2023). Bab X Teori-Teori Kepemimpinan. *Menjadi Pemimpin Pendidikan yang Efektif dan Strategis*, 181.

Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan Otentik: Jalur Menuju Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen, 2*(3), 125-136.

Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a

- renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 643-650.
- Azliyanti, E., Jadmiko, P., & Utami, W. (2020). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Dosen Dengan Efikasi Diri Kreatif Sebagai Pemediasi. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(3), 347-356.
- Badran, A., Baydoun, E., & Hillman, J. R. (2020). *Higher Education in the Arab World*. London: Springer, Cham.
- Batan, F., Setyawati, R. K., & Priliantari, Y. D. (2022). Efikasi Diri Dosen dalam Menulis Naskah Jurnal. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarian*, 7(1), 110-128.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020.
- Cahyadi, W. (2022). *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Keberhasilan*. PT Inovasi Pratama Internasional.
- Cote, R. (2017). Vision of effective leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(4).
- Froiland, J. M., Worrell, F. C., & Oh, H. (2019). Teacher–student relationships, psychological need satisfaction, and happiness among diverse students. *Psychology in the Schools*, 56(5), 856-870.
- Gheorghe, M. (2012). The impact of transformational leadership on university performance through knowledge and innovation. In *5th International Conference on Engineering and Business Education*.
- Ghaleb, A. B., Ghaith, S., & Akour, M. (2015). Self-efficacy, achievement goals, and metacognition as predictors of academic motivation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 2068-2073.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The leadership quarterly*, 19(6), 669-692.
- Hasan, M., & Wajdi, F. (2021). *Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dengan Komitmen Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Universitas Darussalam Gontor)* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Hayuningtyas, D. R. I., & Helmi, A. F. (2015). Peran kepemimpinan otentik terhadap work engagement dosen dengan efikasi diri sebagai mediator. *Gadjah Mada Journal of*

- Psychology (GamaJoP)*, 1(3), 167-179.
- Heryana, A., ST, S., & KM, M. Teori Kepemimpinan: Trait Theory, Behavioral Theory, dan Situational Leadership.
- Ihsan, R. M. (2021). Pengaruh penerapan gaya kepemimpinan otentik, motivasi kerja, disiplin kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Ekonis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2).
- Jahring, J., Nasruddin, N., Marniati, M., & Tahir, T. (2021). Efikasi diri mahasiswa pada perkuliahan persamaan differensial. *EDU-MAT: Jurnal Pendidikan Matematika*, 9(2), 199-206.
- Jha, S., & Bhattacharyya, S. (2017). Development of a firm level strategic shared leadership scale. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(3), 499-514.
- Khan, M. K., & Azhar, M. M. (2024). Advancing Sustainable Development Goals through Educational Governance in Higher Education Institutions: Bridging Policy and Practice for Punjab, Pakistan. *Orient Research Journal of Social Sciences*, 9(1), 119-132.
- Kurnia, P. S., AM B, I. F., Dewi, Z., & Al-Hamidy, I. Z. F. (2021). Rekonstruksi Makna Semboyan Ki Hajar Dewantara Dalam Praktik Pendidikan Islam. *El Banat: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam*, 11(1).
- Kusumawardani, M. R., Wahyu, B., & Suwarsono, B. (2021). Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 7(3), 1263-1272.
- Malakyan, P. G. (2014). Followership in leadership studies: A case of leader–follower trade approach. *Journal of Leadership Studies*, 7(4), 6-22.
- Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership*, 7(01), 57.
- Maryam, S. (2015). *Self-efficacy anak didik pelayan masyarakat di Lapas anak kelas IIA Blitar* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Mawaddah, H. (2021). Analisis efikasi diri pada mahasiswa psikologi unimal. *Jurnal Psikologi Terapan (JPT)*, 2(2), 19-26.
- Maxwell, J. C. (1993). *Developing the leader within you*. Thomas Nelson Publishing.

- Mufidah, E. F., Pravesti, C. A., & Farid, D. A. M. (2023). Urgensi efikasi diri: Tinjauan teori Bandura. *PD ABKIN JATIM Open Journal System*, 3(2), 30-35.
- Mukti, B., & Tentama, F. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi efikasi diri akademik. In *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan* (Vol. 341347).
- Nasution, A. F. (2023). Metode penelitian kualitatif.
- Niyarci, N. (2022). Perkembangan Pendidikan Abad 21 Berdasarkan Teori Ki Hajar Dewantara. *Pedagogika: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 2(1), 46-55.
- Noerchoidah, N., Aripabowo, T., & Nurdina, N. (2022). Efikasi Diri Dan Perilaku Inovatif: Peran Dukungan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4), 1026-1036.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Rahayu, M. N. A., & Partina, A. (2023). Pengaruh Job Demands, Personal Resources, dan Burnout terhadap Work Engagment pada PT. Sanwa Antar Nusa Surabaya. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 4(2), 55.
- Rahmawati, A. D., Wibowo, F. D., Habibullah, H., Nurrochmah, H., Baity, H. F. N., & Makhmudah, U. (2022). Efektivitas Konseling Kelompok dalam Meningkatkan Efikasi Diri Siswa SMA/SMK: Systematic Literature review. *Counsnesia Indonesian Journal Of Guidance and Counseling*, 3(2), 63-71.
- Samsuri, S., Notosudjono, D., & Sunaryo, W. (2024). *Kinerja Dosen: Tinjauan dari Dimensi Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Santie, Y. D. A., Mamonto, F. H., Lasut, M., & Mesra, R. (2023). Penerapan Gaya Kepemimpinan Egaliter Orang Minahasa di Universitas Negeri Manado. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 9(1).
- Sari, D. A. M., & Rahayu, D. (2022). Peran efikasi diri terhadap stres akademik pada mahasiswa tingkat akhir. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(4), 741-751.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.

- Sunyoto, D. (2023). Teori-Teori Kepemimpinan: Bidang Psikologi, Manajemen, dan Organisasi.
- Suyitno, S. (2024). Lecturer's Performance: The Effect of Leadership Communication, Organizational Culture and Achievement Motivation by Mediating Variables. *Ilomata International Journal of Social Science*, 5(1), 33-59.
- Swanwick, T. (2018). Leadership, management and the flexible career. In *Flexible Working and Training for Doctors and Dentists* (pp. 177-188). CRC Press.
- Taskinen, T. (2019). Employee job satisfaction in 21st Century organizations.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 6.
- Umbara, F. D. A. D., & Sudihartini, E. (2020). Hasil belajar dan efikasi diri siswa sekolah menengah pertama pada mata pelajaran matematika. *Sigma*, 6(1), 8-16.
- Wahyunto, E. (2023). *Kinerja Dosen Ditinjau Dari Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Pada Sekolah Tinggi Multi Media 'Mmtc'yogyakarta* (Doctoral dissertation, Universitas Negeri Jakarta).
- Widodo, S. (2022). Pengaruh Kompetensi, Fasilitas Belajar dan Efikasi Diri Terhadap Motivasi Belajar Online Siswa Sekolah Dasar Madrasah Ibtidaiyah An-Nur Jakarta Timur. *Jurnal Ilmiah Manajemen SURYA PASCA SCIENTIA*, 11(2).