

## **KETIDAKPUASAN DOSEN ATAS KEPEMIMPINAN KETUA PROGRAM STUDI**

**Wahyudi**

Universitas Pamulang, Indonesia  
dosen00716@unpam.ac.id

**Submitted:** 13<sup>th</sup> Aug 2021/ **Edited:** 29<sup>th</sup> Sept 2021/ **Issued:** 01<sup>st</sup> Oct 2021  
Cited on: Wahyudi, W. (2021). KETIDAKPUASAN DOSEN ATAS KEPEMIMPINAN  
KETUA PROGRAM STUDI. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic,  
Accounting, Management and Business*, 4(4), 859-868.

### **ABSTRACT**

Performance is inseparable from the mental condition of employees. Whether we realize it or not, work requires feelings of pleasure, self-confidence, feelings of enthusiasm and enthusiasm. Therefore, it is important to pay attention to the factors that influence it, one of which is the role of leadership. The leader is the embodiment of the organization, so its existence has a significant effect on the effectiveness and efficiency of organizational activities. This study explicitly aims to express the opinions of the lecturers on their dissatisfaction with the leadership capacity of the head of the study program in carrying out organizational management functions. The proof of the research phenomenon uses a qualitative approach with descriptive methods. The research correspondents are private university lecturers who have the status of institutional developers and have worked for more than 7 years. Data collection techniques used in-depth interviews and discussion groups. The results showed that the greatest dissatisfaction of lecturers was the attitude of the leader's injustice in the distribution of teaching hours, guidance and hearings. There is an imbalance between a group of lecturers and other lecturers, so the issue of the practice of nepotism develops, where the leadership sided only with those closest to him. Next, the lecturer is dissatisfied with the leadership style of responding to a problem, the head of the study program tends to side with the interests of the institution, without considering the interests of the lecturer.

**Keywords : Lecturer, Head of Study Program, Job Satisfaction, Leadership**

### **PENDAHULUAN**

Tidak semua hal menyenangkan terlebih dalam dunia kerja, akan selalu ada dinamika yang menguras pikiran dan emosi. Pada keadaan tersebut, hal yang paling baik adalah menahan diri. Tidak banyak yang bisa diperbuat oleh seorang pegawai, statusnya sebagai fungsional adalah pelaksana kebijakan, pelaksana aturan, dan pelaksana perintah. Namun demikian secara prinsip, pegawai adalah manusia yang memiliki hati dan pikiran,

sehingga peka terhadap dinamika, sensitif terhadap sikap dan perilaku (Pham, Hoang & Nguyen, 2021).

Dalam menjaga kinerja dan produktivitas kerja, maka organisasi wajib menjamin terciptanya lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, dan hal tersebut berada di bawah tanggung jawab seorang pimpinan (Azizaha, et, al., 2020). Setiap tindak tanduk dan perannya memiliki dampak yang besar terhadap perilaku kerja pegawai. Dalam riset yang dilakukan oleh Angriani, et, al. (2020) mengemukakan, pemimpin adalah role model organisasi, maka seluruh atribut yang dimilikinya dilihat dan ditiru oleh pegawainya. Maka sebaik-baiknya pemimpin adalah yang memiliki kepribadian baik dan profesional.

Seorang pemimpin dikatakan baik merujuk pada kepribadiannya, misalnya ramah yakni suka tegur sapa, bahasanya santun, membaur dan tidak jaga jarak, dan suka bercanda (tidak kaku). Kemudian berkepribadian sopan, yakni menghargai kedudukan karyawan (tidak menyepelkan), menghormati pendapat dan perbedaan (toleransi), perhatian dan peduli terhadap kepentingan pegawai (empati), dan sebagainya. Dalam sebuah penelitian dijelaskan, kebaikan pemimpin akan berpengaruh terhadap suasana kerja yang nyaman, suasana yang mempengaruhi psikologi pegawai untuk merasa betah bekerja dan bangga menjadi bagian organisasi, bahkan pegawai merasa berat untuk meninggalkan organisasi walau dihadapkan pada tawaran yang lebih baik (Kadiyono, et, al., 2020).

Profesionalitas seorang pemimpin merujuk pada kinerja dan kemampuannya sebagai manajer (pemangku kebijakan), yakni selalu melahirkan kebijakan yang mengakomodir seluruh kepentingan (organisasi dan pegawai), bijaksana dalam menyikapi masalah, toleran terhadap perbedaan, melibatkan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan, terbuka dan bertanggung jawab, dan tegas terhadap pelanggaran. Sihombing (2020) menjelaskan, sikap profesional pimpinan menjadi inspirasi bagi pegawai, sehingga mempengaruhi pola kerja yang efektif dan efisien, hal ini sangat memungkinkan terjadinya perubahan untuk lebih maju. Hafni, et, al. (2020) pemimpin profesional memiliki orientasi reformasi, berupaya melibatkan semua orang untuk maju dan meraih keberhasilan bersama.

Sejalan dengan penjelasan di atas, esensi kepemimpinan berdasarkan sudut pandang pegawai adalah kenyamanan. Bagi pegawai, hal yang paling disukai dari seorang

pemimpin adalah tentang bagaimana mereka memanusiakan manusia, tentang menghargai dan peduli terhadap kepentingan pegawai, karena organisasi adalah rumah dalam mencari kehidupan. Wiranto & Slameto (2021) dalam penelitiannya menjelaskan, kepemimpinan bukan soal kedudukan, melainkan soal bagaimana kewenangan ditempatkan pada level emosional, pada keadaan di mana orang mendapatkan kenyamanan dari kebijakan pemimpin, mendapatkan kemudahan dari perintahnya, mendapatkan keuntungan dari kinerjanya, mendapatkan pengakuan dari keringatnya. Maka dari sudut pandang ini, pegawai sangat memperhatikan dan menilai bagaimana sosok pimpinannya, mulai dari sikap, perilaku, pemikiran, hingga kepribadiannya, bahkan ada sebagian pegawai yang mempertimbangkan aspek kehidupan pimpinan di luar organisasi.

Dalam dunia pendidikan tinggi, khususnya di level program studi, pimpinan memiliki kebijakan penuh atas penyelenggaraan program studi, baik kegiatan pengajaran, penelitian maupun pengabdian, maka ketua program studi memiliki kuasa penuh atas berjalannya kegiatan lembaga. Dengan kata lain, dari sudut pandang pelaksanaan kerja, maka kehadiran ketua program studi berpengaruh besar terhadap pembentukan budaya kerja, di mulai dari kebijakan sampai dengan prosedur, yang berimplikasi terciptanya lingkungan dan suasana kerja. Mengingat besarnya pengaruh pimpinan program studi atas pola kerja dosen, maka seorang pimpinan hendaknya memperhatikan aspek kenyamanan kerja atas gaya kepemimpinannya, agar tidak terjadi penurunan etos kerja yang berdampak terhadap buruknya kinerja lembaga (akreditasi).

## **LANDASAN TEORI**

Dalam arti sederhana, kepuasan merupakan perasaan senang karena terpenuhinya hasrat atau keinginan atau juga kebutuhan. Artinya ekspektasi menjadi parameter puas atau tidaknya seseorang, dan setiap orang memiliki kadar ukurannya masing-masing. Dengan kata lain, kepuasan adalah faktor yang sulit tercipta, hanya pribadi dari masing-masing orang itu yang mengetahui bentuk kepuasan dan ukurannya (Okolocha, et, al., 2021). Otache & Inekwe (2021) menjelaskan, puas adalah emosi positif, ada karena faktor x yang menjadi sebab terpenuhinya keinginan, sehingga esensi dari puas adalah tentang apa yang menjadi sebab dan apa yang terjadi karena akibat. Artinya, ada konsekuensi

yang muncul jika kepuasan tidak terpenuhi, misalnya kinerja menurun, tidak tercapainya target, lingkungan kerja tidak sehat, dan sebagainya, dampaknya kinerja organisasi memburuk (Feldhammer-Kahr, et, al., 2021).

Žnidaršič & Marič (2021) menjelaskan, kepuasan pegawai tidak menjadi bagian dari kajian manajemen organisasi. Artinya, perusahaan tidak pernah benar-benar mempertimbangkan pentingnya kepuasan pegawai, namun disadari atau tidak pola kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh keadaan mentalnya, terutama pada pegawai tertentu (kompeten dan berpengalaman) (Phuc, et, al., 2021). Ada masanya pegawai mulai berpikir tentang dirinya, mungkin pada masa awal kerja mereka mencurahkan seluruh daya dan upaya untuk kemajuan organisasi, namun ketika pekerjaan sudah menjadi rutinitas dan sudah pada kondisi ahli, maka akan ada perubahan atau pergeseran pola kerja, yang disebut dengan masa puber pekerja. Tidak dipungkiri, rutinitas yang telah dikuasai akan menyebabkan efek jenuh, dan pada saat itu hal yang diperlukan adalah pemenuhan emosi.

Peran pimpinan tidak hanya tentang pekerjaan, namun tentang bagaimana pribadi pegawai terhadap pekerjaan. Maksudnya, pimpinan menjalankan sistem manajemen dengan memperhatikan keadaan psikologi pegawai, melihat kondisi dan realita di lapangan, mendengarkan keluhan dan tantangan kerja, dan sebagainya. Hal ini bertujuan untuk mengadaptasi efektivitas pencapaian kinerja berbasis operasional. Perusahaan membutuhkan kinerja SDM dalam jangka panjang, maka pemeliharaan terbaik adalah dengan menempatkan pimpinan yang bisa membangun kehidupan kerja organisasi. Artinya, pimpinan menjadi sebab lahirnya kesadaran kerja, bahwa organisasi adalah tempat di mana para pegawai mendapatkan kehidupan (kompensasi), sehingga setiap orang berkewajiban menjaga dan merawatnya, dengan demikian tercipta budaya kerja profesional dan loyal.

Kaitannya dengan kepuasan, bahwa sikap pimpinan dalam interaksi dan komunikasi menjadi faktor langsung bagaimana pegawai nyaman dan senang melaksanakan tugas (Marič, et, al., 2021). Kemudian perilaku pimpinan dalam menjalankan organisasi menjadi sorotan yang dinilai dan dievaluasi, sehingga berdampak terhadap persepsi dan cara kerja pegawai. Selain itu, tentang keputusan manajemennya yang berpengaruh terhadap nasib pegawai. Dengan kata lain, sumber terbesar kepuasan

pegawai terletak pada cara pimpinan menjalankan organisasinya, para pegawai relatif mengikuti kebijakan apa yang ditetapkan. Bahkan tentang lingkungan kerja sehat dan kondusif, tercipta dari model kerja pimpinan, mengingat ia adalah pemutus kebijakan dan pemberi perintah, sehingga setiap tindakan manajemennya berdampak pada bagaimana orang-orang yang ada di bawahnya bekerja.

Angriani, et. al. (2020) menjelaskan, karena pimpinan memiliki wewenang yang besar menyebabkan kedudukannya di tengah – tengah pegawai tinggi, sehingga ada perlakuan khusus yang diberikan. Oleh karena itu, setiap ucapan, tindakan, dan pemikiran pimpinan akan dianggap luar biasa oleh pegawai, maka secara tidak langsung pimpinan berkontribusi besar terhadap lingkungan kerja. Hal ini menegaskan, bahwa seorang pimpinan memiliki banyak potensi untuk memberikan semangat dan perasaan senang kepada para pegawainya, walau hanya tindakan sederhana seperti menegur, menyapa, makan bersama, ramah dan murah senyum, mendengarkan kepentingan pegawai, dan sebagainya.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam menjelaskan fenomena, penelitian ini menggunakan rancangan kualitatif, yakni berdasarkan data asli dari narasumber yang dipilih (sesuai kriteria yang ditetapkan). Secara prinsip, alasan digunakannya kualitatif adalah, adanya tujuan penelitian yang hendak menjabarkan pandangan unit analisis terkait fenomena yang diangkat, sehingga penarikan kesimpulan bersifat realistik. Penelitian dilakukan di Universitas Swasta Provinsi Banten pada wilayah LLDIKTI 4, dengan subyek penelitian dosen. Dalam pengumpulan data, penelitian ini menetapkan sejumlah kriteria koresponden di antaranya:

1. Berstatus sebagai dosen tetap program studi
2. Sekurang-kurangnya memiliki pengalaman mengajar 7 tahun
3. Tingkat pendidikan doktoral
4. Telah memiliki jabatan fungsional, serendah-rendahnya lektor
5. Berkedudukan sebagai dosen pengembang program studi (terlibat dalam kegiatan akreditasi dan kegiatan lain program studi)
6. Telah memiliki sertifikat pendidik

Berdasarkan kriteria di atas, maka diperoleh 11 informan dari 22 universitas swasta di provinsi Banten. Data yang terkumpul berupa informasi, selanjutnya dianalisis secara deskriptif, yakni menguraikan maksud dari pandangan responden terkait penyimpangan kepemimpinan ketua program studi dalam menjalankan tugas pokoknya sehingga menyebabkan ketidakpuasan dosen, misalnya berkurangnya hak dosen dalam menjalankan Tri Dharma. Selain itu, dalam proses pengumpulan data ditetapkan sejumlah pertanyaan yang mengonfirmasi kebenaran informasi, sehingga tidak ada manipulasi data.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Profil Informan**

Narasumber yang menjadi informan dalam penelitian ini berjumlah 11 orang, di antaranya laki-laki sebanyak 9 orang dan perempuan 2 orang. Sedangkan berdasarkan kategori usia, terdapat 2 koresponden yang berusia 35 tahun sedangkan sisanya berusia lebih dari 50 tahun. Kemudian informan dengan pengalaman mengajar 9 tahun sebanyak 1 orang, dan 10 orang informan memiliki masa kerja lebih dari 14 tahun. Berdasarkan informasi ini maka dapat dikatakan, bahwa karakteristik unit analisis terdiri dari beragam jenis kelamin, usia dan masa kerja, sehingga dimungkinkan data yang diperoleh lebih beragam.

### **Penilaian Sosok Ketua Program Studi Berdasarkan Aspek Kepribadian**

Berdasarkan penilaian kepribadian, ketua program studi dinilai sebagai sosok yang baik, tidak mudah marah dan tidak pernah memarahi orang lain, suka bergaul dengan dosen dan tidak jaga jarak, suka traktir makanan, dan termasuk pribadi yang taat agama. Dengan kata lain, para narasumber mengakui bahwa sosok pribadi ketua program studi tidak memiliki celah untuk dipersepsikan buruk, sosoknya sebagai individu adalah orang baik yang mudah bergaul. Hal ini terjadi karena sebelum menjabat ketua program studi, mereka adalah rekan sejawat, sehingga tidak ada jarak untuk berinteraksi.

Kemudian, ketua program studi dipandang tidak memilah dan memilih pergaulan, baik terhadap dosen muda ataupun dosen senior, baik terhadap dosen wanita ataupun dosen pria. Sikapnya terhadap para dosen terbilang normal dan tidak diskriminatif, bahkan tidak jarang di sela-sela waktu luang, ketua program studi ikut guyub bersama

para dosen. Selain itu, ketua program studi tidak segan tegur sapa kepada dosen, menanyakan kabar dan bercengkramah.

### **Ketidakpuasan Dosen atas Kepemimpinan Ketua Program Studi**

Berdasarkan wawancara dengan kesebelas narasumber, maka diperoleh informasi terkait ketidakpuasan dosen atas kapasitas ketua program studi sebagai pemimpin yang menjalankan manajemen organisasi. Menurut para narasumber terdapat beberapa perilaku pimpinan di dalam ruang lingkup keorganisasian yang dinilai kurang baik atau merugikan, di antaranya:

1. Ketua program studi tidak adil dalam pembagian tugas mengajar, membimbing, dan menguji sidang skripsi. Menurut para narasumber, banyak dosen yang mengeluhkan ketidakjelasan pembagian tugas mengajar, di satu sisi ada dosen yang mendapatkan jam mengajar lebih banyak dari standar yang telah ditetapkan universitas, namun di sisi lain sebagian dosen kekurangan jam mengajar. Yang lebih mengherankan adalah, para dosen yang mendapatkan jam mengajar berlebih adalah mereka yang diduga memiliki kedekatan dengan jajaran Program Studi atau Lembaga. Hal ini mencederai perasaan sebagian dosen yang kekurangan jam mengajar. Tidak adanya transparansi/ keterbukaan dari prodi memperburuk keadaan, dan berkembangnya isu ketidakadilan ketua program studi. Hal ini menyebabkan lahirnya persepsi, bahwa ketua program studi dinilai secara kelembagaan/ keorganisasian belum layak menjadi seorang pemimpin.
2. Ketua program studi tidak jelas dalam pemberdayaan dosen. Dalam hal kegiatan lain seperti pengelolaan jurnal, kepanitiaan seminar, menjadi pengawas ujian, dan penugasan dosen pembimbing, ketua program studi tidak memiliki prosedur tentang siapa yang harus terlibat dan apa kualifikasinya. Hal ini menimbulkan kecemburuan antar dosen, bagi dosen yang tidak mendapatkan penugasan kegiatan lain, menilai ketua program studi masih mengedepankan emosionalnya, di mana penugasan didasarkan kepada keputusan pribadi, bukan kelembagaan. Sehingga menimbulkan suasana akademik yang kurang sehat, di mana dosen yang tidak diberdayakan cenderung acuh dan tidak memperdulikan kinerjanya.
3. Ketua program studi kaku dalam merespons masalah. Menurut para informan, para pimpinan memiliki gaya dalam merespons masalah dengan sikap bertahan, bahkan

jika ada kebijakan dari lembaga yang dinilai merugikan dosen, pimpinan justru menunjukkan keberpihakannya kepada lembaga, tidak berupaya menjelaskan dan menenangkan. Cara respons seperti ini menimbulkan keengganan dosen untuk berinteraksi dengan pimpinan, karena dinilai tidak ada gunanya. Menurut pandangan dosen, sebagai seorang pimpinan hendaknya menjadi pemecah masalah dan penengah kepentingan, pemimpin yang bisa mendengarkan keluhan dan berupaya menghadirkan alternatif jawaban, setidaknya masalah dapat diminimalisir.

4. Ketua program studi tidak melibatkan dosen dalam pengambilan keputusan. Baik dalam hal kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian ataupun lampauan Tri Dharma, ketua program studi tidak melibatkan dosen di dalam pembuatan kebijakannya, sedangkan dosen merupakan pelaksana dari kebijakan tersebut, sehingga terkadang ada kebijakan yang dinilai kurang sesuai dengan kondisi lapangan, sehingga menyulitkan dosen di dalam mencapai kinerja.
5. Ketua program studi mengeluarkan kebijakan sepihak tanpa memperhatikan keadaan lapangan. Para dosen mengakui, bahwa kebijakan bertujuan baik bagi kepentingan lembaga, namun alangkah bijaksana jika pimpinan program studi melakukan tinjauan empiris dengan mendengarkan pendapat dari pelaksana kebijakan, dalam hal ini dosen. Namun, sayangnya pimpinan mengeluarkan kebijakan yang dinilai kurang relevan atau kontra dengan realita di lapangan. Hal tersebut menyebabkan para dosen harus mengeluarkan upaya, pemikiran, waktu, biaya, dan tenaga yang lebih besar, sehingga menyebabkan kerugian sepihak baik secara materil ataupun moril.

## **KESIMPULAN**

Temuan dari hasil penelitian ini adalah terdapat perilaku ketua program studi yang dinilai kurang profesional di antaranya terkait ketidakadilan pembagian tugas mengajar, bimbingan, dan pengujian skripsi. Para dosen memandang bahwa pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian merupakan hak dasar seluruh dosen, sehingga secara prinsip tidak boleh ada pembeda, walau ada ketentuan mutlak yang berlaku misalnya tingkat pendidikan dan jabatan fungsional. Kemudian adanya sikap pilih kasih

dalam penugasan kegiatan kelembagaan lain (seminar, pengelola jurnal, workshop, dll), walau ketua program studi memiliki hak mutlak atas penugasan, namun alangkah baiknya jika ada kriteria dan atau kualifikasi tertentu yang disosialisasikan serta adanya proses seleksi terbuka, sehingga ada pemakluman. Selain itu, hal yang membuat para dosen kurang senang atau puas dengan kepemimpinan ketua program studi adalah sikapnya yang dipandang kekanak-kanakan dalam menanggapi aduan atau masalah, ditambah dalam pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan tidak melibatkan dan memperhatikan dosen (sebagai pelaksana kebijakan), sehingga menyebabkan ketidakpedulian dosen terhadap kinerja program studi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Angriani, M. R., Eliyana, A., Fitrah, H., & Sembodo, P. (2020). The Effect of Transactional and Transformational Leadership on Lecturer Performance with Job Satisfaction as the Mediation. *Sys Rev Pharm*, 11(11), 1263-1272.
- Azizaha, Y. N., Rijalb, M. K., Romainurc, U. N. R., Pranajayae, S. A., Ngiuf, Z., Mufidg, A., ... & Maui, D. H. (2020). Transformational or transactional leadership style: Which affects work satisfaction and performance of Islamic university lecturers during COVID-19 pandemic. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 577-588.
- Feldhammer-Kahr, M., Tulis, M., Leen-Thomele, E., Dreisiebner, S., Macher, D., Arendasy, M., & Paechter, M. (2021). It's a challenge, not a threat: Lecturers' satisfaction during the Covid-19 summer semester of 2020. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Hafni, L., Budiyanto, B., Suhermin, S., Chandra, T., & Priyono, P. (2020). The role of workplace spirituality in improving job satisfaction and lecturer performance. *Journal of Talent Development and Excellence (JTDE)*, 12(3s), 1262-1282.
- Kadiyono, A. L., Sulistiobudi, R. A., Haris, I., Wahab, M. K. A., Ramdani, I., Purwanto, A., ... & Sumartiningsih, S. (2020). Develop leadership style model for Indonesian teachers performance in Education 4.0 era. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 363-373.
- Marič, M., Todorović, I., & Žnidaršič, J. (2021). Relations between Work-life Conflict, Job Satisfaction and Life Satisfaction among Higher Education Lecturers. *Management: Journal of Sustainable Business & Management Solutions in Emerging Economies*, 26(1).
- Okolocha, C. B., Akam, G. U., & Uchehara, F. O. (2021). Effect of job satisfaction on job performance of university lecturers in South-East, Nigeria. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 3(1), 119-137.

- Otache, I., & Inekwe, E. O. I. (2021). The relationship between job satisfaction, turnover intentions and performance of Nigerian polytechnic lecturers with doctorate degrees. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- PHAM, C. D., HOANG, T. P., & NGUYEN, Y. T. (2021). Impact of Work Motivation on Satisfaction and Turnover of Public Universities Lecturers. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 1135-1146.
- Phuc, T. Q. B., Parveen, K., Tran, D. T. T., & Nguyen, D. T. A. (2021). The linkage between ethical leadership and lecturer job satisfaction at a private higher education institution in Vietnam. *Journal of Social Sciences Advancement*, 2(2), 39-50.
- Sihombing, M. (2020). The Effect of Transformational Leadership, Work Discipline, and Satisfaction on Lecturers' Performance at the Tarbiyah and Teaching Faculty of UIN Antasari Banjarmasin. *Journal of K6 Education and Management*, 3(2), 100-108.
- Wiranto, R., & Slameto, S. (2021). Alumni satisfaction in terms of classroom infrastructure, lecturer professionalism, and curriculum. *Heliyon*, e06679.
- Žnidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227-237.