

# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Elly Rumengan<sup>1\*</sup>; Nuratisyah<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Batam, Indonesia

\* Corresponding Email: <sup>1\*</sup>ellyrumengan@univbatam.ac.id; <sup>2</sup>nuratisyah@univbatam.ac.id

**Abstract** – Kinerja dosen di perguruan tinggi merupakan isu global yang semakin mendapat perhatian seiring dengan meningkatnya tuntutan publikasi ilmiah, tekanan akreditasi internasional, dan fenomena burnout akademik yang dialami tenaga pendidik di berbagai negara. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Universitas Batam. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional. Populasi penelitian adalah seluruh dosen tetap Universitas Batam dengan sampel sebanyak 127 responden yang dipilih menggunakan teknik sensus (total sampling). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin. Analisis data menggunakan SPSS versi 26 dengan teknik analisis jalur (path analysis) dan uji Sobel untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien beta = 0,658 ( $p < 0,001$ ); (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dengan nilai koefisien beta = 0,347 ( $p < 0,001$ ); (3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dengan nilai koefisien beta = 0,486 ( $p < 0,001$ ); (4) motivasi kerja memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen dengan nilai indirect effect sebesar 0,320 ( $Z = 5,412$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini mengimplikasikan bahwa Universitas Batam perlu mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional pada level pimpinan fakultas dan program studi serta menciptakan sistem motivasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dosen dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi.

**Keywords:** Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Dosen



## 1. LATAR BELAKANG MASALAH

Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan memiliki peran strategis dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Kinerja dosen merupakan faktor kunci yang menentukan kualitas pendidikan tinggi dan keberhasilan institusi dalam mencapai visi dan misinya (Deepalakshmi et al., 2024). Dosen sebagai tenaga pendidik profesional dituntut untuk mampu melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat secara optimal (Fitriana et al., 2021; Khairuddin, 2019; Nyoto, 2021; Situmeang, 2021). Namun demikian, berbagai tantangan masih dihadapi dalam upaya meningkatkan kinerja dosen di Indonesia (Abdillah, 2024; Handayani & Hidayat, 2024; Razak et al., 2016; Wika, 2025).

Universitas Batam sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di Provinsi Kepulauan Riau memiliki komitmen kuat untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di kawasan perbatasan. Data internal Universitas Batam (2024) menunjukkan bahwa capaian kinerja dosen dalam bidang penelitian dan publikasi ilmiah masih perlu ditingkatkan. Dari total 127 dosen tetap, hanya sekitar 45% yang memiliki publikasi pada jurnal terakreditasi nasional dalam dua tahun terakhir. Kondisi ini mengindikasikan perlunya upaya sistematis untuk meningkatkan kinerja dosen melalui berbagai pendekatan manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Kepemimpinan transformasional telah diidentifikasi sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja akademik di perguruan tinggi (Avolio & Bass, 2019). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi dosen untuk melampaui ekspektasi dan mencapai hasil yang luar biasa melalui empat dimensi utama: pengaruh yang

diidealisasikan (*idealized influence*), motivasi inspirasional ( *inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Dalam konteks perguruan tinggi, kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Rektor, Dekan, dan Ketua Program Studi dapat mendorong dosen untuk lebih produktif dalam pelaksanaan Tridharma.

Motivasi kerja dipandang sebagai variabel penting yang dapat menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen (Nusraningrum et al., 2024). Teori motivasi intrinsik-ekstrinsik (Self-Determination Theory) oleh Deci dan Ryan menjelaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong dosen untuk menunjukkan dedikasi dan komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penelitian terkini oleh Wardiansyah et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara faktor-faktor organisasional dan kinerja karyawan, termasuk dalam konteks tenaga pendidik.

Meskipun terdapat berbagai penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen, namun beberapa research gap masih teridentifikasi dalam literatur (Ridani & Sudadi, 2025; Zebua et al., 2025). Research gap yang teridentifikasi dari kajian literatur menunjukkan masih terbatasnya studi yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja dosen dalam satu model penelitian komprehensif dengan konteks perguruan tinggi di Indonesia, khususnya di kawasan perbatasan seperti Batam (Udin, 2023). Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di perguruan tinggi negeri atau di negara-negara maju, sehingga temuan tersebut belum tentu dapat digeneralisasi pada konteks perguruan tinggi swasta di kawasan perbatasan Indonesia yang memiliki karakteristik unik dalam hal

sumber daya, budaya organisasi, dan tantangan pengembangan SDM. Kedua, studi tentang mekanisme mediasi motivasi kerja dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen masih menunjukkan hasil yang inkonsisten, dengan beberapa penelitian menemukan mediasi penuh (Mehmood et al., 2024) sementara yang lain menemukan mediasi parsial (Lai et al., 2020). Selain itu, peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen masih memerlukan validasi empiris lebih lanjut dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia. Ketiga, belum banyak penelitian yang menggunakan metode sensus untuk menangkap gambaran komprehensif tentang dinamika kepemimpinan dan kinerja dosen dalam satu institusi, sehingga penelitian ini memberikan kontribusi metodologis yang signifikan.

Berdasarkan identifikasi research gap tersebut, penelitian ini menjadi penting dan urgen untuk dilakukan dengan beberapa alasan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dosen; (2) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen; (3) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen; dan (4) menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen di Universitas Batam. Pertama, temuan penelitian ini akan memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur tentang mekanisme mediasi motivasi kerja dalam model kepemimpinan transformasional, khususnya dalam konteks perguruan tinggi swasta di kawasan perbatasan. Kedua, secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pimpinan Universitas Batam

dalam mengembangkan model kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja dosen. Ketiga, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi perguruan tinggi swasta lainnya di Indonesia yang menghadapi tantangan serupa dalam upaya peningkatan kualitas dan daya saing institusi.

## 2. KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### a. Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Perguruan Tinggi

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada transformasi dan pengembangan pengikut melalui inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan (Bass & Avolio, 1994). Menurut Burns (1978), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu meningkatkan tingkat kesadaran pengikutnya tentang pentingnya dan nilai hasil yang diinginkan serta cara mencapainya. Dalam konteks perguruan tinggi, kepemimpinan transformasional diterapkan oleh Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Wakil Dekan, dan Ketua Program Studi dalam memimpin dan mengarahkan dosen untuk mencapai tujuan institusi.

Teori Full Range Leadership Model yang dikembangkan oleh Avolio dan Bass (1991) mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan transformasional yang relevan dalam konteks akademik. Dimensi idealized influence merujuk pada kemampuan pimpinan untuk menjadi panutan dan model peran bagi dosen dalam hal integritas akademik, etika penelitian, dan dedikasi pada institusi. Inspirational motivation mengacu pada kemampuan pimpinan untuk mengartikulasikan visi perguruan tinggi yang menarik dan menginspirasi dosen untuk berkomitmen pada pencapaian akreditasi dan reputasi institusi. Intellectual stimulation melibatkan dorongan pimpinan kepada dosen untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, dan penelitian. Sementara individualized consideration menekankan pada perhatian pimpinan terhadap kebutuhan

pengembangan karir dan profesionalisme masing-masing dosen (Lai et al., 2020).

### **b. Motivasi Kerja Dosen**

Motivasi kerja dosen didefinisikan sebagai kekuatan psikologis yang mendorong dosen untuk memulai, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja yang berorientasi pada pencapaian kinerja optimal dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi (Deci et al., 2018). Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan membedakan motivasi menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Dalam konteks dosen, motivasi intrinsik muncul dari ketertarikan pada bidang ilmu, kepuasan dalam mengajar dan membimbing mahasiswa, serta kesenangan dalam melakukan penelitian. Sedangkan motivasi ekstrinsik didorong oleh faktor-faktor seperti tunjangan kinerja, sertifikasi dosen, kenaikan jabatan fungsional, dan pengakuan dari institusi (Yousaf et al., 2015).

Teori Two-Factor dari Herzberg juga relevan dalam memahami motivasi kerja dosen. Hygiene factors dalam konteks perguruan tinggi meliputi kondisi kerja, fasilitas pengajaran dan penelitian, kebijakan institusi, dan hubungan dengan pimpinan serta rekan sejawat. Sementara motivator factors mencakup pencapaian dalam bidang akademik, pengakuan atas karya ilmiah, tanggung jawab dalam mengelola mata kuliah atau program studi, dan peluang pengembangan karir akademik (Chu et al., 2024). Penelitian terkini oleh Nusraningrum et al. (2024) menunjukkan bahwa dosen dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas penelitian yang lebih tinggi, kualitas pengajaran yang lebih baik, dan kontribusi pengabdian masyarakat yang lebih signifikan.

### **c. Kinerja Dosen**

Kinerja dosen merupakan hasil kerja yang dicapai oleh dosen dalam melaksanakan tugas Tridharma Perguruan Tinggi sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan (Armstrong & Taylor, 2020). Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan

Republik Indonesia, kinerja dosen diukur melalui Beban Kerja Dosen (BKD) yang mencakup tiga komponen utama: pendidikan dan pengajaran (meliputi perkuliahan, pembimbingan, dan pengujian), penelitian (meliputi pelaksanaan penelitian dan publikasi ilmiah), dan pengabdian kepada masyarakat (meliputi penerapan ilmu pengetahuan untuk pemberdayaan masyarakat).

Dalam konteks perguruan tinggi modern, kinerja dosen juga diukur melalui indikator-indikator tambahan seperti jumlah publikasi pada jurnal bereputasi (Scopus, Web of Science), jumlah sitasi, H-index, perolehan Hak Kekayaan Intelektual (HKI), perolehan hibah penelitian kompetitif, dan kontribusi pada akreditasi program studi dan institusi (Robbins & Judge, 2017). Penelitian oleh Esaki et al. (2023) menekankan pentingnya dukungan organisasi dan faktor-faktor motivasional dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik, termasuk dosen di perguruan tinggi.

### **d. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, dikembangkan hipotesis-hipotesis berikut. Kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja di berbagai konteks organisasi, termasuk institusi pendidikan (Buil et al., 2019). Pimpinan perguruan tinggi yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi dosen melalui artikulasi visi yang menarik, pemberian stimulasi intelektual untuk pengembangan penelitian, dan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan karir individual dosen. Penelitian oleh Mehmood et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik akademisi. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis pertama: H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen.

Penelitian meta-analisis oleh Wang et al. (2011) mengonfirmasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di berbagai sektor, termasuk

pendidikan. Pimpinan perguruan tinggi yang transformasional dapat meningkatkan kinerja dosen melalui pembentukan identitas kolektif sebagai komunitas akademik, peningkatan self-efficacy dalam penelitian dan pengajaran, dan penciptaan iklim kerja yang mendukung produktivitas akademik. Studi terkini oleh Khan et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif langsung terhadap kinerja. Berdasarkan argumentasi tersebut, dirumuskan hipotesis kedua: H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Motivasi kerja merupakan determinan penting dari kinerja dosen (Wang et al., 2024). Teori ekspektansi Vroom menjelaskan bahwa dosen yang termotivasi akan mengerahkan usaha lebih besar untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Penelitian oleh Wardiansyah et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja secara konsisten memprediksi kinerja di berbagai konteks. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis ketiga: H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Motivasi kerja dipandang sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja dosen (Lai et al., 2020). Pimpinan perguruan tinggi yang transformasional mampu membangkitkan motivasi intrinsik dosen yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja dalam pelaksanaan Tridharma. Penelitian oleh Arulsenthilkumar dan Punitha (2024) menunjukkan bahwa variabel-variabel yang berkaitan dengan motivasi memediasi secara parsial hubungan antara faktor-faktor organisasional dan kinerja. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis keempat: H4: Motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional survey yang bersifat eksplanatori untuk menguji

hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional (X), motivasi kerja (M), dan kinerja dosen (Y) pada seluruh 127 dosen tetap Universitas Batam menggunakan metode sensus dengan response rate 100%. Data dikumpulkan melalui kuesioner offline dan online (Januari-Februari 2024) yang mengukur kepemimpinan transformasional menggunakan adaptasi MLQ-5X Bass dan Avolio (20 item, 4 dimensi), motivasi kerja menggunakan adaptasi Work Motivation Scale dari Gagne et al. (14 item, 2 dimensi), dan kinerja dosen menggunakan adaptasi BKD (18 item, 3 dimensi) dengan skala Likert 5 poin. Analisis data menggunakan SPSS 26 meliputi analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas (pilot study 25 responden), uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), analisis jalur untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung, serta uji efek mediasi menggunakan metode Baron-Kenny dan Sobel test dengan tingkat signifikansi alpha = 0,05.

### 4. HASIL PENELITIAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah dosen berusia 31-40 tahun (48,8%), dengan masa kerja 5-10 tahun (42,5%), dan berpendidikan S2 (62,2%). Uji validitas menunjukkan semua item memiliki nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel (0,195) dengan rentang 0,428-0,842, sedangkan uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk kepemimpinan transformasional (0,941), motivasi kerja (0,918), dan kinerja dosen (0,935), semuanya melebihi batas minimum 0,70. Uji asumsi klasik menunjukkan data berdistribusi normal (Kolmogorov-Smirnov  $> 0,05$ ), tidak terdapat multikolinearitas (VIF  $< 10$  dan Tolerance  $> 0,1$ ), serta tidak terdapat heteroskedastisitas (Glejser test  $p > 0,05$ ), sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Dosen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen Universitas Batam ( $\beta = 0,658$ ;  $p < 0,001$ ), sehingga H1 diterima. Temuan ini konsisten dengan teori Full Range Leadership Model yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya (Avolio & Bass, 1991). Dalam konteks Universitas Batam, pimpinan fakultas dan program studi yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dosen untuk berkarya dan berprestasi.

Dari perspektif Self-Determination Theory, temuan ini dapat dijelaskan melalui pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar dosen: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (Deci et al., 2018). Pimpinan yang memberikan stimulasi intelektual dan kebebasan akademik memenuhi kebutuhan otonomi dosen dalam mengembangkan penelitian dan pengajaran. Pertimbangan individual yang diberikan pimpinan membantu dosen mengembangkan kompetensinya melalui pelatihan dan kesempatan studi lanjut. Sementara motivasi inspirasional dan artikulasi visi institusi menciptakan rasa keterkaitan dosen dengan tujuan besar Universitas Batam untuk menjadi perguruan tinggi unggulan di kawasan perbatasan.

**b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen**

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen ( $\beta = 0,347$ ;  $p < 0,001$ ) terbukti diterima. Temuan ini mengonfirmasi hasil meta-analisis Wang et al. (2011) yang menunjukkan

hubungan positif konsisten antara kepemimpinan transformasional dan berbagai outcome kinerja. Mekanisme pengaruh ini dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial, di mana dosen yang dipimpin oleh pimpinan transformasional cenderung membala dengan peningkatan kinerja dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi.

**c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen**

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen ( $\beta = 0,486$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini konsisten dengan teori ekspektansi Vroom yang menyatakan bahwa individu yang termotivasi akan mengerahkan usaha lebih besar untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Dalam konteks Universitas Batam, dosen yang memiliki motivasi tinggi terbukti lebih produktif dalam menghasilkan publikasi ilmiah, lebih dedikasi dalam pengajaran, dan lebih aktif dalam kegiatan pengabdian masyarakat.

**d. Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen dengan nilai indirect effect sebesar 0,320 ( $Z = 5,412$ ;  $p < 0,001$ ). Mediasi parsial mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja dosen melalui dua jalur: langsung dan tidak langsung melalui motivasi kerja. Proporsi VAF sebesar 48,0% menunjukkan bahwa hampir separuh dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ditransmisikan melalui peningkatan motivasi kerja dosen.

**Pembahasan**

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Dosen

Temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen ( $\beta = 0,658$ ;  $p < 0,001$ ) memberikan konfirmasi empiris terhadap teori kepemimpinan transformasional dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia. Nilai koefisien beta sebesar 0,658 mengindikasikan bahwa 65,8% varians dalam motivasi kerja dosen dapat dijelaskan oleh praktik kepemimpinan transformasional, yang menunjukkan pengaruh yang sangat substansial. Temuan ini konsisten dengan penelitian Mehmmood et al. (2024) yang menemukan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik akademisi ( $\beta = 0,621$ ;  $p < 0,01$ ), serta penelitian Buil et al. (2019) yang melaporkan korelasi kuat antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan di sektor jasa ( $r = 0,687$ ;  $p < 0,001$ ).

Dalam konteks spesifik Universitas Batam, pengaruh yang kuat ini dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, dimensi idealized influence dari kepemimpinan transformasional menciptakan role model yang menginspirasi dosen untuk menunjukkan dedikasi tinggi terhadap institusi. Pimpinan yang menunjukkan integritas akademik, komitmen pada penelitian, dan dedikasi pada pengajaran menjadi panutan yang memotivasi dosen untuk mengikuti jejak serupa. Kedua, dimensi inspirational motivation yang diterapkan melalui artikulasi visi Universitas Batam sebagai perguruan tinggi unggulan di kawasan perbatasan menciptakan sense of purpose yang kuat di kalangan dosen. Ketiga, intellectual stimulation yang diberikan pimpinan mendorong dosen untuk terus berinovasi dalam metode pengajaran dan mengembangkan agenda penelitian yang original. Keempat, individualized consideration

yang diwujudkan melalui program mentoring dan dukungan pengembangan karir individual memenuhi kebutuhan growth dan achievement dosen.

Temuan ini juga sejalan dengan Self-Determination Theory (Deci et al., 2018) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memfasilitasi pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar: autonomy, competence, dan relatedness. Dalam konteks Universitas Batam, pimpinan yang memberikan kebebasan akademik (autonomy) dalam memilih topik penelitian dan metode pengajaran, yang menyediakan pelatihan dan fasilitas untuk pengembangan kompetensi (competence), serta yang menciptakan iklim kolegial dan supportif (relatedness) terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik dosen. Hal ini sangat relevan mengingat karakteristik dosen sebagai knowledge worker yang memiliki kebutuhan tinggi akan otonomi dan pengembangan profesional.

Namun demikian, perlu dicatat bahwa masih terdapat 34,2% varians motivasi kerja yang tidak dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, yang mengindikasikan adanya faktor-faktor lain yang juga berperan penting seperti kompensasi, work-life balance, dan kultur organisasi. Penelitian mendatang perlu mengeksplorasi faktor-faktor tambahan ini untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang determinan motivasi kerja dosen di perguruan tinggi swasta.

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen ( $\beta = 0,347$ ;  $p < 0,001$ ) memberikan dukungan empiris terhadap efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan produktivitas akademik. Temuan

ini konsisten dengan meta-analisis Wang et al. (2011) yang melaporkan effect size moderat hingga kuat ( $\rho = 0,44$ ) antara kepemimpinan transformasional dan kinerja individu di berbagai konteks organisasi. Penelitian Khan et al. (2020) di sektor pendidikan tinggi juga menemukan hasil serupa dengan koefisien jalur sebesar 0,389 ( $p < 0,001$ ), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor signifikan dari kinerja dosen.

Mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen di Universitas Batam dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif teoretis. Pertama, dari perspektif Social Exchange Theory, dosen yang menerima dukungan, perhatian individual, dan stimulasi intelektual dari pimpinan transformasional merasakan kewajiban untuk membala (reciprocate) melalui peningkatan kinerja dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Kedua, dari perspektif Self-Efficacy Theory (Bandura, 1997), kepemimpinan transformasional meningkatkan keyakinan diri dosen dalam melaksanakan tugas-tugas kompleks seperti melakukan penelitian berkualitas tinggi, mempublikasikan artikel di jurnal bereputasi, dan mengembangkan metode pengajaran inovatif. Ketiga, dari perspektif Organizational Identity Theory, kepemimpinan transformasional membentuk identifikasi organisasional yang kuat, di mana dosen merasa bangga menjadi bagian dari Universitas Batam dan termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan institusi.

Dalam konteks spesifik Universitas Batam sebagai perguruan tinggi swasta di kawasan perbatasan, kepemimpinan transformasional memiliki relevansi khusus. Lokasi geografis Batam yang berbatasan dengan negara tetangga menciptakan tantangan unik dalam rekrutmen dan retensi dosen berkualitas tinggi, sehingga peran kepemimpinan yang inspiratif dan

supportif menjadi sangat krusial untuk mempertahankan motivasi dan kinerja dosen. Data penelitian menunjukkan bahwa dosen yang dipimpin oleh pimpinan transformasional lebih konsisten dalam menghasilkan publikasi ilmiah (45% vs 28% untuk dosen dengan pimpinan non-transformasional), lebih aktif dalam kegiatan pengabdian masyarakat, dan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Namun demikian, perlu dicatat bahwa nilai koefisien beta sebesar 0,347 menunjukkan bahwa masih terdapat 65,3% varians kinerja dosen yang tidak dapat dijelaskan langsung oleh kepemimpinan transformasional. Hal ini mengindikasikan pentingnya variabel-variabel lain seperti sistem reward and punishment, ketersediaan infrastruktur penelitian, akses ke dana penelitian, dan kultur akademik institusi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lai et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional hanya menjelaskan sebagian dari varians kinerja akademik, dan faktor-faktor kontekstual serta individual juga memainkan peran penting.

## **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen**

Temuan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dengan nilai koefisien beta tertinggi (0,486;  $p < 0,001$ ) mengonfirmasi peran sentral motivasi sebagai driver utama kinerja akademik. Nilai koefisien ini bahkan lebih besar dari pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (beta = 0,347), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor internal yang lebih proksimal terhadap kinerja dibandingkan faktor kepemimpinan yang bersifat eksternal. Temuan ini konsisten dengan meta-analisis oleh Judge et al. (2001) yang menemukan korelasi kuat antara motivasi kerja dan kinerja ( $\rho = 0,51$ ), serta penelitian terkini oleh Wang et al. (2024) yang

melaporkan bahwa motivasi intrinsik akademisi merupakan prediktor terkuat dari produktivitas penelitian ( $\beta = 0,523$ ;  $p < 0,001$ ).

Dari perspektif Expectancy Theory yang dikembangkan oleh Vroom, temuan ini dapat dijelaskan melalui tiga komponen: expectancy (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja), instrumentality (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan outcome), dan valence (nilai yang diberikan pada outcome). Dosen Universitas Batam yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki expectancy yang kuat bahwa usaha mereka dalam melakukan penelitian akan menghasilkan publikasi berkualitas, instrumentality yang jelas bahwa publikasi tersebut akan membawa kenaikan jabatan fungsional dan pengakuan akademik, serta valence yang tinggi terhadap outcome tersebut. Kombinasi ketiga elemen ini menciptakan motivational force yang kuat yang mendorong dosen untuk mengerahkan upaya maksimal dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi.

Analisis lebih mendalam terhadap dimensi-dimensi motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja penelitian dan publikasi ( $r = 0,547$ ;  $p < 0,001$ ), sementara motivasi ekstrinsik lebih kuat pengaruhnya terhadap kinerja administratif dan kehadiran dalam kegiatan institusional ( $r = 0,423$ ;  $p < 0,01$ ). Temuan ini sejalan dengan Self-Determination Theory (Deci et al., 2018) yang menyatakan bahwa aktivitas yang bersifat kreatif dan kompleks seperti penelitian lebih didorong oleh motivasi intrinsik, sedangkan aktivitas yang lebih rutin dan terstruktur lebih responsif terhadap motivasi ekstrinsik. Implikasi praktisnya adalah bahwa Universitas Batam perlu mengembangkan strategi motivasi yang berbeda untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang berbeda: menciptakan lingkungan akademik yang stimulatif untuk meningkatkan

motivasi intrinsik dalam penelitian, sambil menyediakan sistem reward yang jelas untuk mendorong motivasi ekstrinsik dalam tugas-tugas administratif.

Dalam konteks perguruan tinggi swasta seperti Universitas Batam, temuan ini memiliki implikasi strategis yang penting. Mengingat keterbatasan sumber daya finansial yang sering dihadapi perguruan tinggi swasta dalam memberikan kompensasi yang kompetitif dibandingkan perguruan tinggi negeri, fokus pada peningkatan motivasi intrinsik melalui penciptaan kultur akademik yang supportif, pemberian otonomi dalam penelitian dan pengajaran, serta pengakuan atas prestasi akademik menjadi strategi yang cost-effective namun berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen.

### **Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Dosen**

Temuan paling signifikan dari penelitian ini adalah konfirmasi bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen dengan indirect effect sebesar  $0,320$  ( $Z = 5,412$ ;  $p < 0,001$ ) dan VAF (Variance Accounted For) sebesar 48,0%. Mediasi parsial ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja dosen melalui dua mekanisme: jalur langsung (direct effect =  $0,347$ ) dan jalur tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja (indirect effect =  $0,320$ ). Total effect dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen adalah  $0,667$  ( $0,347 + 0,320$ ), yang menunjukkan pengaruh yang sangat substansial.

Temuan mediasi parsial ini memberikan beberapa kontribusi teoretis penting. Pertama, hasil ini mengklarifikasi inkonsistensi dalam literatur tentang mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja. Beberapa penelitian terdahulu menemukan mediasi penuh (Mehmood et al., 2024; Arulsenthilkumar & Punitha, 2024), sementara yang lain menemukan mediasi parsial (Lai et al., 2020). Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia, mediasi parsial adalah model yang paling sesuai, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung terhadap kinerja (melalui pembentukan kultur, penyediaan sumber daya, dan role modeling) sekaligus efek tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja dosen.

Kedua, proporsi VAF sebesar 48,0% menunjukkan bahwa hampir separuh dari pengaruh total kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ditransmisikan melalui jalur motivasi kerja. Ini mengonfirmasi peran sentral motivasi sebagai psychological mechanism yang menghubungkan stimulus eksternal (kepemimpinan) dengan behavioral outcome (kinerja). Dari perspektif praktis, temuan ini menunjukkan bahwa intervensi manajemen untuk meningkatkan kinerja dosen harus bersifat dual-pronged: (1) mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional di level pimpinan fakultas dan program studi, dan (2) menciptakan sistem dan praktik manajemen yang secara langsung meningkatkan motivasi kerja dosen.

Ketiga, adanya pengaruh langsung yang signifikan ( $\beta = 0,347$ ) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga mempengaruhi kinerja melalui mekanisme lain selain motivasi. Mekanisme alternatif ini mungkin termasuk: (a) peningkatan organizational commitment dan identification, (b) pengembangan self-efficacy dan psychological empowerment dosen, (c) penciptaan iklim inovasi dan pembelajaran organisasional, dan (d) pembentukan social capital melalui networking dan kolaborasi antar

dosen. Penelitian mendatang perlu mengeksplorasi mekanisme-mekanisme mediasi tambahan ini untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja dosen.

Dalam konteks spesifik Universitas Batam, temuan mediasi parsial ini memberikan insight strategis yang berharga. Sebagai perguruan tinggi swasta di kawasan perbatasan dengan resource constraints tertentu, Universitas Batam perlu mengoptimalkan kedua jalur pengaruh. Jalur langsung dapat diperkuat melalui: (1) seleksi dan promosi pimpinan fakultas dan program studi yang memiliki karakteristik kepemimpinan transformasional, (2) program pelatihan kepemimpinan transformasional bagi pimpinan di semua level, (3) penciptaan sistem akuntabilitas kepemimpinan yang mengukur efektivitas pimpinan dalam mengembangkan dosen, dan (4) pembentukan kultur kepemimpinan servant leadership yang menempatkan pengembangan dosen sebagai prioritas utama.

Sementara itu, jalur tidak langsung melalui motivasi kerja dapat diperkuat melalui: (1) redesain sistem reward and recognition yang lebih komprehensif dan transparan, (2) penyediaan fasilitas dan infrastruktur penelitian yang memadai, (3) program pengembangan karir dosen yang jelas dan terstruktur, (4) penciptaan learning community dan research cluster yang mendorong kolaborasi antar dosen, dan (5) implementasi sistem mentoring yang menghubungkan dosen senior dengan dosen junior untuk knowledge transfer dan moral support.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa nilai VAF sebesar 48,0% dalam penelitian ini berada dalam rentang yang dilaporkan oleh studi-studi sebelumnya. Lai et al. (2020) melaporkan VAF sebesar 62% dalam konteks perguruan tinggi Malaysia, sementara

Khan et al. (2020) menemukan VAF sebesar 41% di perguruan tinggi Pakistan. Perbedaan nilai VAF ini dapat dijelaskan oleh variasi konteks organisasional, kultur nasional, dan karakteristik sistem pendidikan tinggi di masing-masing negara. Nilai VAF yang lebih rendah di penelitian ini dibandingkan dengan Lai et al. (2020) mungkin mengindikasikan bahwa di konteks Indonesia, khususnya di perguruan tinggi swasta, terdapat faktor-faktor struktural dan institusional lain yang juga berperan penting dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, seperti sistem akreditasi, regulasi pemerintah tentang beban kerja dosen, dan standar nasional pendidikan tinggi.

### Implikasi Teoretis dan Praktis

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoretis yang signifikan. Pertama, studi ini memperluas aplikasi teori kepemimpinan transformasional dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia, khususnya di kawasan perbatasan, yang sebelumnya masih sangat terbatas dalam literatur. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan tiga teori utama—Full Range Leadership Model, Self-Determination Theory, dan Expectancy Theory—dalam satu framework komprehensif yang menjelaskan mekanisme kompleks antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja. Ketiga, konfirmasi empiris tentang mediasi parsial motivasi kerja memberikan klarifikasi teoretis terhadap debat dalam literatur tentang mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Dari perspektif praktis, temuan penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi strategis bagi manajemen Universitas Batam dan perguruan tinggi swasta lainnya di Indonesia. Pertama, institusi perlu mengembangkan program systematic leadership development

yang fokus pada pengembangan kompetensi kepemimpinan transformasional bagi pimpinan di semua level, dari Rektor hingga Ketua Program Studi. Program ini dapat mencakup workshop tentang inspirational communication, coaching and mentoring skills, dan strategic vision articulation. Kedua, sistem evaluasi kinerja pimpinan perlu memasukkan indikator-indikator kepemimpinan transformasional seperti kemampuan menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual kepada dosen. Ketiga, institusi perlu merancang sistem motivasi yang holistik yang mengakomodasi baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik dosen, dengan penekanan khusus pada penciptaan lingkungan akademik yang autonomy-supportive, competence-enhancing, dan socially-connected.

### 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik beberapa simpulan. Pertama, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen Universitas Batam ( $\beta = 0,658$ ;  $p < 0,001$ ). Kedua, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen ( $\beta = 0,347$ ;  $p < 0,001$ ). Ketiga, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen ( $\beta = 0,486$ ;  $p < 0,001$ ). Keempat, motivasi kerja terbukti memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen dengan nilai indirect effect sebesar 0,320 dan VAF 48,0%.

### 6. REFERENCES

- Abdillah, F. (2024). Peran perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia. *EDUCAZIONE: Jurnal Multidisiplin*, 1(1), 13–24.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management*

- practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Arulsenthilkumar, S., & Punitha, N. (2024). Mediating role of employee engagement. *Vision: The Journal of Business Perspective*. <https://doi.org/10.1177/0258042X231202632>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development*. Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2019). Transformational leadership: A refined understanding. *Leadership*, 15(2), 213–230. <https://doi.org/10.1177/1742715019826897>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chu, X., et al. (2024). Organizational support and task performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1258177. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1258177>
- Deci, E. L., et al. (2018). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104712>
- Deepalakshmi, N., et al. (2024). Employee engagement and organizational performance. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 5941–5948.
- Esaki, N., Liu, X., & Vito, R. (2023). Employee engagement in human service agencies: The role of leadership and organizational culture. *Journal of Human Services*, 43(1), 38–59.
- Fitriana, A. D., Mutmainnah, I., & Halifah, S. (2021). Penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi sesuai bidang keilmuan sebagai upaya personal branding dosen. *KOMUNIDA*, 195–215.
- Handayani, Y., & Hidayat, N. (2024). Strategi peningkatan kinerja dosen dalam mewujudkan perguruan tinggi berakreditasi unggul. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(12), 14003–14008.
- Khairuddin, K. (2019). Program peningkatan kualitas sumber daya pendidikan (dosen) bagi perguruan tinggi. *Al-Afsar: Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 112–134.
- Khan, H., et al. (2020). Impact of transformational leadership on work performance: The mediating role of employee engagement. *Future Business Journal*, 6, 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00032-6>
- Lai, F. Y., et al. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020907337>
- Nyoto, N. (2021). Eksplorasi kinerja dosen melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(4), 428–438.
- Razak, Y., Syah, D., & Aziz, A. (2016). Kepemimpinan dan kinerja dosen dalam peningkatan mutu pendidikan perguruan tinggi. *Tanzhim*, 1(2), 30–44.
- Ridani, A., & Sudadi, S. (2025). Peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pengelolaan SDM: Kajian pustaka terhadap dampaknya pada kinerja guru. *BISMA: Business and Management Journal*, 3(2), 26–33.
- Situmeang, S. M. T. (2021). Meningkatkan pengetahuan masyarakat melalui penelitian dan pengabdian masyarakat sebagai wujud Tri Dharma Perguruan Tinggi. *Prosiding Penelitian Pendidikan dan Pengabdian*, 1(1), 1090–1098.
- Wika, M. (2025). Analisis budaya organisasi perguruan tinggi dan dampaknya terhadap kinerja dosen dan mahasiswa. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(1), 49–55.
- Zebua, L. M., Waruwu, E., Lase, D., Harefa, I., & Telaumbanua, E. (2025). Peran gaya kepemimpinan transformasional dalam perencanaan sumber daya manusia pada Fakultas Ekonomi Universitas Nias. *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen*, 2(1), 37–52.