

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI DOSEN, DAN KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA DOSEN SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA DOSEN (Studi pada Program Studi S1 Manajemen Perguruan Tinggi Swasta di Tangerang Raya)

Irfan Rizka Akbar<sup>1\*</sup>, Iman Sudirman<sup>2</sup>, Atty Tri Juniarti<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Pasundan, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [dosen02461@unpam.ac.id](mailto:dosen02461@unpam.ac.id)

**Abstract.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dosen, dan kompensasi terhadap semangat kerja dosen serta implikasinya terhadap kinerja dosen pada Program Studi S1 Manajemen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di wilayah Tangerang Raya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory survey. Populasi penelitian berjumlah 692 dosen tetap, dengan sampel sebanyak 253 responden yang ditentukan melalui teknik proportional random sampling (rumus Slovin, tingkat kesalahan 5%). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbantuan LISREL 8.70, setelah data ordinal ditransformasi ke interval menggunakan Method of Successive Intervals (MSI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kecocokan yang baik dengan data empiris ( $\chi^2/df = 1,860$ ;  $RMSEA = 0,076$ ;  $CFI = 0,987$ ;  $GFI = 0,860$ ). Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja ( $R^2 = 0,630$ ). Secara parsial, kepemimpinan transformasional ( $\beta = 0,385$ ;  $t = 5,573$ ), kompetensi dosen ( $\beta = 0,281$ ;  $t = 4,446$ ), dan kompensasi ( $\beta = 0,273$ ;  $t = 4,196$ ) masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Selanjutnya, semangat kerja berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja dosen ( $\beta = 0,884$ ;  $t = 16,009$ ) dengan koefisien determinasi 78,1%. Temuan ini menegaskan bahwa semangat kerja berfungsi sebagai determinan psikologis utama yang menerjemahkan faktor organisasi dan personal menjadi capaian kinerja akademik. Implikasi manajerial menekankan pentingnya penguatan kepemimpinan transformasional, pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan sistem kompensasi yang adil sebagai strategi holistik untuk meningkatkan kinerja dosen di PTS

**Keywords** kepemimpinan transformasional, kompetensi dosen, kompensasi, semangat kerja, kinerja dosen, perguruan tinggi swasta

## 1. LATAR BELAKANG

Perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia, khususnya di wilayah Tangerang Raya, menghadapi tantangan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dosen sebagai pilar utama pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Tuntutan akreditasi nasional, standar penelitian berbasis luaran, dan dinamika kebutuhan industri menuntut dosen tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga memiliki dorongan psikologis yang kuat dalam menjalankan tugasnya. Namun, hasil prasurevei awal mengindikasikan bahwa kinerja dosen pada aspek produktivitas penelitian, inovasi metode pembelajaran, dan konsistensi bimbingan akademik masih belum optimal. Rendahnya capaian ini

diduga berkaitan dengan praktik kepemimpinan yang belum sepenuhnya transformatif, variasi tingkat kompetensi, serta persepsi ketidakadilan dalam sistem kompensasi yang pada akhirnya memengaruhi semangat kerja dosen.

Semangat kerja (*work spirit*) merupakan konstruk psikologis yang mencerminkan antusiasme, konsistensi kehadiran, kolaborasi, dan kreativitas dosen dalam menjalankan tugas akademik. Berbeda dengan motivasi atau kepuasan kerja yang cenderung bersifat evaluatif, semangat kerja lebih bersifat behavioral dan langsung termanifestasi dalam produktivitas harian. Dalam konteks PTS yang sering kali memiliki keterbatasan sumber daya dibanding PTN, semangat kerja menjadi variabel krusial yang dapat menjembatani keterbatasan struktural dengan capaian kinerja optimal.

Penelitian terdahulu telah banyak menguji hubungan kepemimpinan, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja, namun masih terbatas yang menempatkan semangat kerja sebagai variabel intervening utama dalam konteks PTS wilayah metropolitan. Selain itu, sebagian besar studi menggunakan analisis regresi konvensional yang kurang mampu mengakomodasi hubungan kompleks antar variabel laten dan kesalahan pengukuran. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengintegrasikan ketiga variabel prediktor terhadap semangat kerja dan menguji implikasinya terhadap kinerja dosen menggunakan pendekatan SEM.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dosen, dan kompensasi terhadap semangat kerja dosen; (2) Menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja dosen; (3) Memberikan implikasi strategis bagi pengelolaan sumber daya dosen di PTS Tangerang Raya. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen pendidikan tinggi, serta kontribusi praktis bagi pimpinan PTS dalam merancang kebijakan pengembangan dosen yang holistik dan berkelanjutan.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory survey* yang bertujuan menguji hubungan kausal antar variabel. Populasi penelitian meliputi seluruh dosen tetap pada Program Studi S1 Manajemen di 12 PTS wilayah

Tangerang Raya, berjumlah 692 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling* dengan tingkat kesalahan 5% (rumus Slovin), menghasilkan sampel sebanyak 253 dosen.

Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel eksogen, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi Dosen (X2), dan Kompensasi (X3); satu variabel intervening/endogen yaitu Semangat Kerja Dosen (Y); dan satu variabel dependen yaitu Kinerja Dosen (Z). Pengukuran variabel menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, yang diadaptasi dari instrumen terstandarisasi berdasarkan teori Avolio & Bass (2018) untuk kepemimpinan, Permendiknas No. 16/2007 untuk kompetensi, Elmi (2018) untuk kompensasi, Mafra (2017) untuk semangat kerja, serta Permendikbud No. 92/2014 untuk kinerja dosen. Sebelum analisis utama, instrumen diuji validitas (product moment) dan reliabilitas (Cronbach's Alpha) dengan hasil seluruh indikator valid ( $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ ) dan reliabel ( $\alpha > 0,70$ ).

Data yang bersifat ordinal ditransformasi ke skala interval menggunakan *Method of Successive Intervals* (MSI) untuk memenuhi asumsi parametrik. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan program LISREL 8.70. Pengujian model dilakukan melalui tiga tahap: (1) Uji kecocokan model (*Goodness of Fit*) menggunakan indeks  $\chi^2/\text{df}$ , RMSEA, CFI, GFI, dan AGFI; (2) Uji koefisien jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung; (3) Uji signifikansi hipotesis menggunakan nilai t-hitung ( $\alpha = 0,05$ ). Kriteria penerimaan hipotesis: t-hitung  $> 1,99$  ( $\text{df} = 251$ ).

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)**

Hasil estimasi LISREL menunjukkan bahwa model struktural memiliki kecocokan yang memadai dengan data empiris. Indeks kecocokan model memenuhi kriteria yang ditetapkan:  $\chi^2/\text{df} = 1,860$  ( $< 3,0$ ), p-value = 0,0789 ( $> 0,05$ ), RMSEA = 0,076 ( $< 0,08$ ), CFI = 0,987 ( $> 0,90$ ), GFI = 0,860, dan AGFI = 0,812. Hasil ini mengindikasikan bahwa model penelitian layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

### Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur

Hasil analisis jalur menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari seluruh variabel eksogen terhadap semangat kerja, serta pengaruh semangat kerja terhadap kinerja dosen.

Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Pengujian Koefisien Jalur dan Hipotesis**

Hipotesis	Jalur	Koefisien ( $\beta$ )	t-hitung	Keputusan
H1	X1 $\rightarrow$ Y	0,385	5,573	Diterima
H2	X2 $\rightarrow$ Y	0,281	4,446	Diterima
H3	X3 $\rightarrow$ Y	0,273	4,196	Diterima
H4	Y $\rightarrow$ Z	0,884	16,009	Diterima

Ketiga variabel independen secara simultan menjelaskan variasi semangat kerja sebesar 63,0% ( $R^2 = 0,630$ ). Secara parsial, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terbesar ( $\beta = 0,385$ ), diikuti oleh kompetensi dosen ( $\beta = 0,281$ ) dan kompensasi ( $\beta = 0,273$ ). Selanjutnya, semangat kerja berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja dosen dengan koefisien 0,884 dan mampu menjelaskan 78,1% variasi kinerja ( $R^2 = 0,781$ ).

### Pembahasan

Temuan ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan penggerak utama semangat kerja dosen di PTS Tangerang Raya. Pemimpin program studi yang mampu mengartikulasikan visi, memberikan stimulasi intelektual, dan menunjukkan perhatian individual berhasil menciptakan iklim kerja yang meningkatkan antusiasme dan komitmen dosen. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan peran pemimpin sebagai penggerak makna (*meaning-*

*maker*) dalam organisasi pengetahuan (Bass & Riggio, 2018).

Kompetensi dosen dan kompensasi juga berpengaruh signifikan, meskipun magnitudonya lebih moderat. Kompetensi yang tinggi meningkatkan rasa percaya diri dan efektivitas kerja, sementara kompensasi yang dipersepsikan adil berfungsi sebagai *hygiene factor* yang menjaga stabilitas motivasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks PTS, faktor intrinsik dan kepemimpinan lebih dominan dibandingkan imbalan finansial semata dalam membangkitkan semangat kerja.

Variabel semangat kerja terbukti menjadi mediator kritis. Koefisien jalur 0,884 menunjukkan bahwa peningkatan semangat kerja secara langsung diikuti oleh peningkatan kinerja pada aspek pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Temuan ini memperkuat perspektif perilaku organisasi bahwa kinerja akademik tidak hanya ditentukan oleh kapasitas teknis, tetapi sangat bergantung pada kondisi psikologis dan dorongan internal dosen (Robbins & Judge, 2019). Tanpa semangat kerja yang kuat, potensi kompetensi dan dukungan organisasi tidak akan teraktualisasi secara optimal dalam bentuk kinerja nyata.

Secara implikatif, hasil penelitian menyarankan agar PTS mengadopsi pendekatan manajemen dosen yang terintegrasi: (1) Mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional pada level kaprodi dan dekan melalui pelatihan kepemimpinan akademik; (2) Menyediakan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, khususnya pada aspek pedagogi digital dan metodologi penelitian; (3) Merancang sistem kompensasi yang transparan, berbasis kinerja, dan mengintegrasikan insentif finansial dengan pengakuan non-finansial; (4) Menciptakan iklim kerja yang mendukung otonomi, kolaborasi, dan pengakuan kontribusi dosen sebagai strategi utama peningkatan semangat kerja.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi dosen, dan kompensasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dosen pada Program Studi S1 Manajemen PTS di Tangerang Raya. Di antara ketiga variabel tersebut, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling dominan. Selanjutnya, semangat kerja berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja dosen dan berfungsi sebagai determinan utama yang menerjemahkan faktor organisasi dan personal menjadi capaian kinerja akademik.

Implikasi praktis penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan dosen di PTS. Pimpinan institusi disarankan untuk memprioritaskan penguatan kepemimpinan transformasional, pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan penyusunan sistem kompensasi yang adil dan transparan. Selain itu, penciptaan iklim kerja yang suportif dan apresiatif menjadi kunci dalam menjaga dan meningkatkan semangat kerja dosen secara berkelanjutan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada desain *cross-sectional* dan penggunaan data *self-reported* yang berpotensi mengandung bias respons umum. Selain itu, lokus penelitian yang spesifik pada wilayah Tangerang Raya membatasi generalisasi ke konteks geografis lain. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan desain longitudinal, melibatkan sumber data multi-level (atasan, rekan sejawat, mahasiswa), serta menguji variabel moderasi seperti beban kerja, dukungan teknologi, dan budaya organisasi untuk memperdalam pemahaman mengenai mekanisme pembentukan kinerja dosen di perguruan tinggi swasta.

#### DAFTAR REFERENSI

- Affandi, A. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2018). Transformational leadership: Developing leaders through developing others. In F. P. Morgeson (Ed.), Human resource management in public service (pp. 105-122). SAGE Publications.
- Elmi, F. (2018). Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Flick, U. (2020). *Introducing research methodology: Thinking your way through your research project* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ghozali, I. (2019). *Structural Equation Modeling: Teori, konsep, dan aplikasi dengan program LISREL & AMOS* (Edisi ke-4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2004). *LISREL 8.70: User's reference guide*. Scientific Software International.
- Mafra, N. U. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. *Jurnal Ecoment Global*, 2(2), 9-21.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-18). Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2020). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno. (2019). *Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi publik dan bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan. (2017). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zhang, L., Chen, Y., & Brown, M. (2018). Enhancing lecturer competency and its impact on academic performance: An integrative model. *Journal of Higher Education Research*, 29(3), 210-227.