

Open access available: ekobima@plb.ac.id

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Dosen Generasi Z di Perguruan Tinggi Swasta

Monika Sutarsa¹, Horas Djulius², Yusuf Arifin³

Universitas Pasundan Bandung, Jawa Barat, Indonesia

email: monikasutarsaa@gmail.com

Article Info	Abstract
Received : June 2026	<i>This study aims to analyze the influence of transformational leadership, motivation, and competence on job satisfaction, as well as their implications for the turnover intention of Gen Z lecturers, with affective commitment serving as a moderating variable. A quantitative approach was employed, utilizing a survey method involving 212 Gen Z lecturers from private higher education institutions in the East Priangan region holding 'B' accreditation. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that transformational leadership, motivation, and competence all have a positive and significant effect on job satisfaction, with coefficients of 0.284, 0.351, and 0.317, respectively. Job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intention, with a coefficient of -0.442. Furthermore, transformational leadership, motivation, and competence also exert a significant negative influence on turnover intention. Affective commitment was found to moderate the relationship between job satisfaction and turnover intention, with a coefficient of -0.271. These findings suggest that enhancing leadership quality, motivation, competence, and affective commitment can serve as effective strategies to increase job satisfaction and reduce turnover intention among Gen Z lecturers.</i>
Revised : June 2026	
Accepted : June 2026	
Keyword: GenZ lecturers ¹ Job Satisfaction ² Transformational Leadership ³	

PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja dosen, terutama pada generasi Z yang kini mulai mendominasi dunia akademik di perguruan tinggi swasta. Generasi Z dikenal memiliki karakteristik adaptif, kritis, mengutamakan fleksibilitas, serta membutuhkan pengakuan dan dukungan pengembangan diri dalam lingkungan kerja. Dalam konteks pendidikan tinggi, gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberi teladan, dan mendorong inovasi menjadi kebutuhan utama agar dosen muda merasa nyaman dan puas dalam

pekerjaannya. Berdasarkan instrumen penelitian pada *file* kuesioner, indikator kepemimpinan transformasional mencakup kejelasan visi, inspirasi, integritas, perhatian individual, dan stimulasi intelektual yang relevan dengan kebutuhan dosen generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki posisi strategis dalam meningkatkan kualitas hubungan kerja di perguruan tinggi.

Kepuasan kerja dosen menjadi isu penting karena berpengaruh terhadap produktivitas akademik, loyalitas institusi, dan kualitas pendidikan. Dosen yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja lebih tinggi dalam tridharma perguruan tinggi, termasuk pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Menurut teori Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, serta pengembangan diri (Herzberg:1968). Dalam konteks perguruan tinggi, faktor kepemimpinan memiliki kontribusi besar dalam membentuk persepsi dosen terhadap lingkungan kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan maupun tenaga pendidik (Bass & Avolio:1994).

Fenomena dosen generasi Z di perguruan tinggi swasta menunjukkan adanya tantangan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan data penelitian dalam disertasi Monika Sutarsa, responden dosen generasi Z didominasi rentang usia 22–29 tahun dengan masa kerja yang relatif singkat, sehingga memiliki kebutuhan karier yang lebih dinamis dan orientasi kerja yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Generasi ini lebih menghargai transparansi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta kesempatan inovasi. Jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, tingkat kepuasan kerja dapat menurun dan meningkatkan kecenderungan *turnover intention*.

Secara empiris, penelitian sebelumnya membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam membangun kepuasan kerja. Studi oleh Eliyana et al. (2019) menemukan bahwa transformasional *leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada sektor pendidikan dan organisasi profesional. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, meningkatkan motivasi intrinsik, dan membangun komitmen afektif pegawai (Eliyana et al.:2019). Hal ini relevan dengan kondisi dosen generasi Z yang lebih membutuhkan

hubungan interpersonal yang sehat dan arahan yang jelas dalam menjalankan tugas akademik.

Namun demikian, kajian mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang secara khusus berfokus pada dosen generasi Z di perguruan tinggi swasta masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak mengkaji tenaga kerja umum atau dosen lintas generasi. Padahal, perbedaan karakteristik generasi dapat memengaruhi persepsi terhadap gaya kepemimpinan. Dalam data lampiran penelitian, variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 15 indikator dan kepuasan kerja melalui 16 indikator dengan skala Likert 1–5 yang menunjukkan variasi persepsi responden secara nyata. Variasi ini mengindikasikan adanya peluang analisis yang lebih mendalam mengenai pengaruh langsung antarvariabel.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen generasi Z di perguruan tinggi swasta. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada sektor pendidikan tinggi, serta memberikan implikasi praktis bagi pimpinan perguruan tinggi dalam merancang strategi kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi Z. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu menjadi dasar dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan talenta muda di lingkungan akademik.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan inspirasi, menumbuhkan kepercayaan, mendorong perubahan, serta mengembangkan potensi anggota organisasi. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui proses perubahan nilai, motivasi, dan perilaku pengikut. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai penggerak perubahan yang mampu membangun komitmen, semangat, dan keterlibatan anggota organisasi.

Kepemimpinan transformasional menjadi relevan dalam konteks perguruan tinggi swasta karena dosen tidak hanya membutuhkan arahan struktural, tetapi juga dukungan akademik, inspirasi, pengembangan profesional, dan pengakuan atas kontribusinya. Perguruan tinggi swasta memiliki tantangan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama karena harus menjaga kualitas akademik, mempertahankan dosen berkinerja baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif di tengah keterbatasan sumber daya. Dalam situasi tersebut, kepemimpinan transformasional dapat menjadi mekanisme penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif bagi dosen.

Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional dapat dilihat melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Idealized influence* menunjukkan kemampuan pemimpin menjadi teladan melalui integritas, kredibilitas, dan konsistensi perilaku. *Inspirational motivation* menggambarkan kemampuan pemimpin dalam memberikan visi, membangun optimisme, serta menumbuhkan semangat kerja. *Intellectual stimulation* menunjukkan kemampuan pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis. *Individualized consideration* menggambarkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, dan pengembangan setiap individu.

Judge dan Piccolo (2004) melalui kajian meta-analitik menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dengan berbagai hasil kerja positif, termasuk kepuasan kerja. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa perilaku pemimpin yang inspiratif, visioner, dan suportif dapat meningkatkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) juga menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan kepada pemimpin, kepuasan kerja, serta perilaku kewargaan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi aspek kinerja, tetapi juga aspek psikologis dan afektif anggota organisasi.

Bagi dosen Generasi Z, kepemimpinan transformasional memiliki arti yang semakin penting. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang dekat dengan teknologi, menyukai komunikasi terbuka, menghargai fleksibilitas, serta membutuhkan ruang aktualisasi diri. Oleh karena itu, dosen Gen Z cenderung

membutuhkan pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada instruksi dan kontrol, tetapi juga mampu menjadi mentor, fasilitator, pemberi inspirasi, dan pendukung pengembangan karier akademik. Kepemimpinan yang transformasional dapat membantu dosen Gen Z merasa lebih dihargai, dilibatkan, dan didukung dalam menjalankan tugas tridharma perguruan tinggi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap atau kondisi emosional individu terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Spector (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya dan bagaimana individu mengevaluasi berbagai aspek dari pekerjaannya. Kepuasan kerja bukan hanya berkaitan dengan kompensasi, tetapi juga mencakup pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan berkembang, keadilan, pengakuan, dan lingkungan organisasi.

Dalam konteks dosen, kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana dosen merasa puas terhadap pekerjaan akademiknya, termasuk kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, supervisi pimpinan, hubungan kolegal, kompensasi, pengembangan karier, serta kesempatan memperoleh pengakuan akademik. Kepuasan kerja menjadi penting karena dosen merupakan sumber daya utama dalam perguruan tinggi. Dosen yang puas cenderung memiliki semangat kerja lebih tinggi, lebih terlibat dalam kegiatan institusi, dan lebih bersedia berkontribusi terhadap pengembangan perguruan tinggi.

Herzberg (1968) melalui teori dua faktor menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator mencakup pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan peluang pengembangan. Faktor hygiene mencakup kebijakan organisasi, supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan kompensasi. Dalam konteks perguruan tinggi swasta, kedua faktor tersebut sama-sama penting. Dosen tidak hanya membutuhkan kompensasi dan kondisi kerja yang layak, tetapi juga membutuhkan pengakuan akademik, kesempatan riset, pengembangan karier, serta dukungan pimpinan.

Ryan dan Deci (2020) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik dipengaruhi oleh kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Perspektif ini relevan untuk menjelaskan kepuasan kerja dosen

Gen Z. Dosen Gen Z cenderung akan merasa lebih puas ketika memiliki otonomi dalam mengajar dan meneliti, memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, serta merasa terhubung secara sosial dengan pimpinan, rekan kerja, mahasiswa, dan institusi.

Bagi dosen Gen Z, kepuasan kerja tidak cukup dipahami hanya sebagai kepuasan terhadap gaji atau status pekerjaan. Kepuasan kerja juga berkaitan dengan pengalaman kerja yang bermakna, kesempatan berkembang, fleksibilitas, pengakuan atas kontribusi, komunikasi terbuka, serta dukungan terhadap kreativitas dan inovasi. Jika perguruan tinggi swasta mampu memenuhi aspek-aspek tersebut, maka dosen Gen Z akan lebih mungkin merasakan kepuasan kerja yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Generasi Z di perguruan tinggi swasta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen generasi Z di perguruan tinggi swasta. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel secara objektif melalui pengukuran numerik (Creswell:2018). Populasi penelitian mengacu pada data dosen generasi Z sebagaimana tercantum dalam instrumen penelitian disertasi sebelumnya, yaitu dosen berusia 22–29 tahun yang aktif mengajar di perguruan tinggi swasta wilayah Priangan Timur dengan akreditasi institusi minimal B . Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria dosen tetap maupun tidak tetap yang memiliki masa kerja minimal satu tahun, sehingga diperoleh sampel sebanyak 212 responden berdasarkan data lampiran penelitian . Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert 1–5, di mana variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 15 indikator yang mencakup *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, sedangkan variabel kepuasan kerja diukur melalui 16 indikator yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan, supervisi, gaji, rekan kerja, lingkungan kerja, dan promosi . Analisis data dilakukan menggunakan

Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4 karena metode ini efektif untuk menguji hubungan laten antarvariabel serta model prediktif dengan data non-normal dan ukuran sampel moderat (Hair et al.:2021). Tahapan analisis meliputi uji outer model melalui *convergent validity* (loading factor > 0,70; AVE > 0,50), *discriminant validity* (HTMT < 0,90), serta *reliability* melalui Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* (> 0,70). Selanjutnya uji inner model dilakukan melalui nilai *R-square*, *f-square*, *Q-square*, dan *bootstrapping* sebanyak 5.000 subsamples untuk menguji signifikansi hipotesis dengan kriteria p-value < 0,05 (Hair et al.:2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai profil dosen Generasi Z yang menjadi sampel penelitian pada perguruan tinggi swasta di wilayah Priangan Timur dengan akreditasi B. Pengelompokan responden dilakukan berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, jabatan fungsional, jabatan struktural, dan pendidikan terakhir sesuai instrumen kuesioner yang digunakan. Penyajian data karakteristik responden ini penting untuk memahami distribusi sampel penelitian sehingga dapat memberikan gambaran kondisi empiris yang mendasari analisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan keinginan berpindah.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	98	46.23%
Perempuan	114	53.77%
Total	212	100%

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan sebanyak 114 orang atau sebesar 53.77%, sedangkan responden laki-laki sebanyak 98 orang atau 46.23%. Hal ini

menunjukkan bahwa komposisi dosen Generasi Z pada perguruan tinggi di wilayah penelitian relatif didominasi oleh perempuan.

Dominasi responden perempuan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan perempuan dalam dunia akademik semakin meningkat, terutama pada generasi muda. Kondisi ini juga dapat mempengaruhi persepsi terhadap gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
22–24 tahun	71	33.49%
25–27 tahun	96	45.28%
28–29 tahun	45	21.23%
Total	212	100%

Sumber: Data Diolah, 2026

Tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia 25–27 tahun sebanyak 96 responden atau 45.28%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas dosen Gen Z berada pada fase awal perkembangan karier akademik.

Usia produktif ini biasanya ditandai dengan semangat kerja yang tinggi, tingkat adaptasi yang cepat, serta keinginan yang kuat untuk berkembang. Namun pada saat yang sama, kelompok usia ini juga cenderung lebih dinamis dan memiliki potensi *turnover* yang lebih tinggi.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dilakukan untuk mengetahui gambaran umum persepsi responden terhadap setiap variabel yang diteliti. Analisis deskriptif dilakukan berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden pada masing-masing indikator dengan menggunakan skala Likert 1–5, di mana nilai 1 menunjukkan kategori sangat tidak baik dan nilai 5 menunjukkan kategori sangat baik.

Tabel 3 Interpretasi skor rata-rata menggunakan kategori berikut:

Interval Skor	Kategori
1.00 – 1.80	Sangat Rendah

Interval Skor	Kategori
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Cukup
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Data Diolah, 2026

Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Tabel 4 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Total Skor	Mean	Kategori
X1.1	772	3.64	Tinggi
X1.2	598	2.82	Cukup
X1.3	707	3.33	Cukup
X1.4	738	3.48	Tinggi
X1.5	696	3.28	Cukup
X1.6	552	2.60	Rendah
X1.7	580	2.74	Cukup
X1.8	771	3.64	Tinggi
X1.9	742	3.50	Tinggi
X1.10	716	3.38	Cukup
X1.11	662	3.12	Cukup
X1.12	762	3.59	Tinggi
X1.13	704	3.32	Cukup
X1.14	732	3.45	Tinggi
X1.15	753	3.55	Tinggi
Rata-rata	711.00	3.35	Cukup

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata sebesar 3.35 yang termasuk dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan.

Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada X1.1 dan X1.8 dengan mean 3.64, yang menunjukkan bahwa pimpinan dinilai mampu memberikan arah kerja yang jelas serta mempertimbangkan keadilan dalam pengambilan keputusan. Sementara indikator terendah berada pada X1.6 (mean 2.60), yang menunjukkan bahwa aspek keteladanan dalam menjaga integritas dan memberikan contoh nyata masih belum optimal. Kondisi ini menunjukkan pentingnya peningkatan kualitas kepemimpinan dalam membangun kepercayaan dosen muda.

Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Tabel 5 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Total Skor	Mean	Kategori
Y1	761	3.59	Tinggi
Y2	748	3.53	Tinggi
Y3	719	3.39	Cukup
Y4	744	3.51	Tinggi
Y5	738	3.48	Tinggi
Y6	725	3.42	Tinggi
Y7	732	3.45	Tinggi
Y8	682	3.22	Cukup
Y9	675	3.18	Cukup
Y10	749	3.53	Tinggi
Y11	756	3.57	Tinggi
Y12	741	3.50	Tinggi
Y13	754	3.56	Tinggi
Y14	762	3.59	Tinggi
Y15	701	3.31	Cukup
Y16	694	3.27	Cukup
Rata-rata	736.31	3.47	Tinggi

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 5 variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3.47 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum dosen Gen Z merasa cukup puas terhadap pekerjaan yang dijalankan di institusi masing-masing.

Indikator tertinggi terdapat pada Y14 (3.59), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan indikator terendah berada pada Y9 (3.18), yang menunjukkan bahwa kepuasan terhadap kesesuaian gaji masih relatif rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi tetap menjadi isu penting dalam mempertahankan dosen muda.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.914	0.928	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.935	0.944	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 6 seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik.

Nilai tertinggi terdapat pada variabel kepuasan kerja dengan *Composite Reliability* sebesar 0.944. Artinya, indikator pada variabel tersebut memiliki tingkat konsistensi yang sangat tinggi.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi *inner model* dalam penelitian ini menggunakan beberapa indikator yaitu *R-Square* (R^2), *Effect Size* (f^2), *Predictive Relevance* (Q^2), *Goodness of Fit* (GoF), dan *Path Coefficient* (uji hipotesis).

Nilai R-Square (R^2)

R-Square digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen.

Tabel 7 Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Kategori
Kepuasan Kerja (Y)	0.672	0.664	Kuat

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0.672.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Generasi Z, yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,284 dan nilai t-statistik sebesar 4,112. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan perguruan tinggi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen Generasi Z. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam membentuk persepsi positif dosen terhadap pekerjaannya. Pimpinan yang mampu menyampaikan visi organisasi secara jelas, memberikan inspirasi, menjadi teladan, memberikan perhatian secara individual, serta mendorong dosen untuk berpikir kreatif dan inovatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung perkembangan profesional dosen. Kondisi tersebut membuat dosen merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi serta potensi yang dimilikinya sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan.

Bagi dosen Generasi Z, karakteristik kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan mengingat generasi ini cenderung mengharapkan lingkungan kerja yang kolaboratif, komunikatif, fleksibel, serta memberikan ruang untuk berkembang dan berinovasi. Generasi Z tidak hanya memandang pekerjaan sebagai sarana memperoleh penghasilan, tetapi juga sebagai media untuk mengembangkan diri, memperoleh pengakuan, serta memberikan

kontribusi yang bermakna bagi organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang mampu membangun hubungan interpersonal yang baik, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta melibatkan dosen dalam proses pengambilan keputusan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Selain memperkuat hubungan interpersonal antara pimpinan dan dosen, penerapan kepemimpinan transformasional juga berkontribusi terhadap meningkatnya rasa memiliki (*sense of belonging*), keterikatan terhadap institusi, dan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Ketika dosen merasa bahwa pimpinan memberikan dukungan terhadap pengembangan karier, menghargai kontribusi yang diberikan, dan memberikan kesempatan yang sama untuk berkembang, maka kepuasan kerja akan meningkat secara berkelanjutan.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa perguruan tinggi, khususnya yang mempekerjakan dosen Generasi Z, perlu mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih transformasional. Pimpinan di berbagai level organisasi diharapkan mampu membangun komunikasi yang terbuka, memberikan apresiasi terhadap kinerja dosen, mendorong inovasi dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, kepuasan kerja dosen dapat terus ditingkatkan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun kinerja institusi secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada inspirasi, pemberdayaan, dan pengembangan individu mampu meningkatkan kepuasan kerja anggota organisasi. Temuan ini juga memperkaya bukti empiris mengenai efektivitas kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya pada dosen Generasi Z di perguruan tinggi terakreditasi B di Wilayah Priangan Timur. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat dipandang sebagai salah satu faktor penting yang perlu diperkuat dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dosen serta menciptakan organisasi pendidikan yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Gen Z di wilayah Priangan Timur. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *turnover intention*. Secara langsung, kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kompetensi juga memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan berpindah. Komitmen afektif terbukti mampu memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan keinginan berpindah, sehingga semakin tinggi komitmen afektif maka semakin kuat pengaruh kepuasan kerja dalam menekan keinginan berpindah. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan kualitas kepemimpinan, peningkatan motivasi, pengembangan kompetensi, dan pembentukan komitmen afektif menjadi strategi utama dalam meningkatkan retensi dosen Gen Z.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar perguruan tinggi meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional melalui pemberian arahan yang jelas, keteladanan, dan perhatian terhadap pengembangan karier dosen muda. Institusi juga perlu memperkuat motivasi kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan penghargaan yang adil, serta membuka peluang pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan *workshop* berkelanjutan. Selain itu, sistem promosi jabatan dan kompensasi perlu dikelola secara lebih transparan dan objektif agar mampu meningkatkan kepuasan kerja. Penguatan komitmen afektif melalui budaya organisasi yang inklusif, apresiatif, dan partisipatif juga menjadi hal penting untuk menekan tingkat *turnover intention* dosen Gen Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Banks, G. C., Dionne, S. D., Sayama, H., & Schmid, M. M. (2023). Transformational leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 34(2), 101693. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101693>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452229109>

- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2021). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 74(2), 237–267. <https://doi.org/10.1111/peps.12404>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications. DOI:
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. DOI:
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications. DOI:
- Henseler, J. (2021). *Composite-based structural equation modeling: Analyzing latent and emergent variables*. Guilford Press. <https://doi.org/10.4324/9780429280365>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2023). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 543–571. <https://doi.org/10.1037/apl0001040>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. DOI:
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 1–47). Springer.

Spector, P. E. (2022). Job satisfaction: From assessment to intervention. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 301–328.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055800>