

# **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)**

**F.X. Soewarto Citro Taruno**

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Cenderawasih Jayapura

**Armanu Thoyib, Djumilah Zain, Mintarti Rahayu**

Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Brawijaya Malang

**Abstract:** *The research objective is to reveal and investigate the direct and indirect influence of leadership style on the work performance of private university lecturers in Jayapura. Quantitative approach was applied to achieve the research objective. The data are analyzed by applying a statistic technique PLS (Partial Least Square). The research findings are: (1) the biggest contribution of the influence of leadership style towards the lecturers' work performance in series are: (a) work motivation line as a mediator; (b) work satisfaction line as a mediator; (c) combination of work satisfaction and work motivation line as a mediator. (2) to create better lecturers' work performance, a leader should: (a) be more creative and initiative, help in problems solving, enhance the lecturers, and follow the surrounding movements, (b) be able to create comfortable feeling for the lecturers so that they have great interest to their jobs, and create joyful work environment, and (c) be able to improve lecturers' work motivation through the togetherness in work, pay attention to carrier promotion, and give achievement to the lecturers having good work performance.*

**Keywords:** *transformational leadership style, transactional leadership style, work satisfaction, work motivation, and work performance of lecturers*

**Abstrak:** tujuan studi ini untuk membuktikan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dosen terhadap kinerja dosen di perguruan tinggi swasta di jayapura. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Data dianalisis dengan menggunakan alat statistik PLS (Partial Least Square). Temuan penelitian adalah (1) kontribusi terbesar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen adalah a) motivasi kerja sebagai mediator, b) kepuasan kerja sebagai mediator, c) kombinasi dari kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variable mediator. (2) untuk menciptakan kinerja dosen yang lebih baik, pimpinan hendaknya: a) lebih kreatif dan inisiatif membantu pemecahan masalah, mengatasi masalah dosen dan memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan, b) menciptakan suasana nyaman sehingga dosen lebih mencintai pada pekerjaan, membangun lingkungan yang kondusif, dan c) mampu meningkatkan motivasi dosen melalui kebersamaan kerja, memperhatikan promosi karir, dan memberikan penghargaan terhadap dosen yang memiliki kinerja baik.

**Kata Kunci:** kinerja dosen, gaya kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, motivasi kerja

---

## **Alamat Korespondensi:**

F.X. Soewarto Citro Taruno; FKIP, Universitas Cenderawasih Jayapura. Jl. Raya Sentani Padangbulan, Abepura, Jayapura, Papua.  
E-mail: soewarto\_ct@yahoo.co.id. Telp. (0967) 581430. HP: 0811481160.

Di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan tinggi dewasa ini masih dihadapkan kepada banyak persoalan/kelemahan apabila dibandingkan dengan harapan (*expectations*) masyarakat (*stakeholders*) dan juga apabila dibandingkan dengan perguruan tinggi negara-negara lain yang masih sama-sama dalam kategori negara berkembang. Salah satu kelemahannya adalah rendahnya kinerja dosen karena berbagai faktor, baik faktor internal dosen sendiri maupun faktor eksternal atau faktor lingkungan (Isham, 2004:4).

Mengenai gejala atau fenomena rendahnya kinerja dosen telah banyak diberitakan, baik melalui media cetak, melalui media televisi dan radio dalam forum interaktif dengan mahasiswa dan orangtua maupun dalam seminar-seminar pada waktu kesempatan tanya-jawab. Bagi mahasiswa, rendahnya kinerja dosen dapat dirasakan langsung oleh mereka. Keluhan-keluhan yang sering diungkapkan mahasiswa terhadap kinerja dosen di antaranya adalah: (i) kurang mempersiapkan materi perkuliahan yang mau diajarkan, (ii) sering tidak masuk kelas/tidak datang ke kampus, (iii) sering mendelegasikan tugas mengajar kepada para asisten, (iv) tidak membahas tugas-tugas dan latihan/ujian yang diberikan agar mahasiswa mengetahui di mana kesalahan, (v) membuat ketentuan penilaian ujian yang berbeda-beda antara sesama dosen, dan (vi) susah dihubungi atau dijumpai apabila ingin berkonsultasi atau meminta penjelasan atas sesuatu hal (Isham, 2004:5).

Di samping itu masih rendahnya kinerja dosen juga diindikasikan fakta berikut: (i) Dosen mengajar kurang mencocokkan dengan silabus; (ii) media dan metoda yang digunakan dalam proses belajar mengajar yang kurang bervariasi; (iii) mempunyai kecenderungan untuk mengajar materi pelajaran yang sama pada tahun ajaran berikutnya; (iv) hasil penataran kurang disosialisasikan; dan (v) jam perkuliahan dimulai kurang tepat waktu oleh sebagian dosen (Alhamda dan Sanusi (2006) dalam <http://rc-kmpk.ugm.ac.id>).

Kinerja sebagian dosen PTS masih perlu ditingkatkan Untuk memberikan gambaran sekilas mengenai kinerja dosen PTS di Jayapura yang masih perlu ditingkatkan dapat dikemukakan dari hasil akreditasi terhadap 16 PTS yang ada baru 6 (enam) yang memperoleh peringkat A (1 PTS) dan B (5 PTS), sedangkan 10 PTS lainnya masih memperoleh peringkat C

ke bawah (Wakil Ketua Asosiasi PTS Wilayah Papua, 2009).

Terjadinya fenomena atau gejala rendahnya kinerja dosen diduga ada sebabnya, ada akar masalahnya. Rendahnya kinerja dosen semata-mata bukanlah karena kesalahan para dosen saja, melainkan diduga karena kurang adanya perhatian dan kepedulian dari para pemimpin, misalnya gaya kepemimpinan yang kurang efektif, hubungan kerja yang kurang komunikatif dan kurang harmonis, kurang adanya kesejahteraan, kurang adanya motivasi, dan kurang adanya kepuasan kerja yang dirasakan para dosen. Beberapa faktor ini diduga menjadi sebab rendahnya kinerja dosen.

Persoalan kepemimpinan yang dihadapi dosen perguruan tinggi swasta pada saat ini lebih menerapkan pendekatan perilaku (*behaviour theorism of leadership*) dan belum mengembangkan pola kepemimpinan yang mampu memenuhi harapan para dosen. Oleh karena itu diperlukan adanya perubahan paradigma khususnya perubahan pola kepemimpinan yang akan menjadi kunci sukses suatu organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1990) dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com>. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Burns (1978) yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan Houston, 1993). Burns (dalam Pawar dan Eastman, 1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya sangat penting dan dibutuhkan oleh setiap organisasi.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional, keduanya memiliki kesamaan dalam hal perlunya memberikan "sesuatu" kepada anggota agar mereka bekerja sesuai tujuan organisasi (<http://www.scribd.com>). Kepemimpinan transaksional dan transformasional sering disebutkan secara berdampingan satu dengan yang lainnya ini karena pada dasarnya

keduanya memiliki perspektif yang sama dalam hal seorang pemimpin harus memberikan "sesuatu" agar anggota bergerak menuju tujuan organisasi, yang membedakan keduanya adalah apa "sesuatu" yang diberikan tersebut.

Keunggulan teori kepemimpinan transaksional dan transformasional terletak pada pertukarannya tidak terbatas pada aspek ekonomis. Kedua teori kepemimpinan tersebut berupaya untuk menghasilkan perubahan persepsi, sikap, dan perilaku. Pola hubungan kepemimpinan yang demikian mampu menilai hal yang paling bernilai bagi pengembangan diri dan organisasi. Persepsi bawahan bisa berubah dari kebutuhan jangka pendek menjadi kebutuhan jangka panjang dan dari hal semula sebagai *figure* menjadi *ground* (Bass, 1985) (<http://www.scribd.com>).

Tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional ini saling melengkapi. Menurut Robbins (2008:91), bahwa pemimpin yang paling baik adalah memiliki sifat kepemimpinan transaksional dan transformasional sekaligus. Kepemimpinan yang memberikan penghargaan bersyarat bisa menjadi gaya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin umumnya paling efektif bila mereka secara rutin menerapkan keempat dimensi perilaku transformasional. Para pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka sendiri lebih kreatif, dan mampu mendorong para pengikutnya menjadi kreatif pula.

Dalam hal ini gaya kepemimpinan diduga tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja dosen. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin belum efektif, dan belum mampu meningkatkan rendahnya kinerja dosen? Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang lebih kreatif dan inisiatif, membantu dalam pemecahan masalah, mendorong dan menyemangati para dosen, dan mengikuti perubahan-perubahan di lingkungannya. Di samping itu diperlukan pemimpin yang inspiratif, percara diri, visioner, punya ideliasme yang tinggi, dan mampu berkomunikasi dengan baik guna memperbaiki dan menghasilkan kinerja dosen yang lebih baik.

Dari kajian teori dan hasil penelitian terdahulu dirangkum dalam Tabel 1 berikut, dan selanjutnya akan mengkaji secara empiris sejauh mana hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen. Untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen, perlu ditambahkan variabel

antara (*intervening variables*) yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja. Sehingga untuk memberikan arah dalam penelitian ini dirumuskan 2 (dua) kesenjangan penelitian (*research gap* atau *black box*) seperti berikut.

- Research Gap 1: "Terdapat perbedaan temuan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator".
- Research Gap 2 : "Terdapat perbedaan temuan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Motivasi Kerja sebagai Mediator".

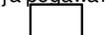
Tabel 1 memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen, sedangkan peneliti lain menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja. Persoalannya apakah gaya kepemimpinan yang ada di PTS sudah bagus atau belum? Apabila gaya kepemimpinan belum bagus, maka akan memberi pengaruh kepada kinerja dosen yang belum bagus pula. Oleh karena itu pengaruh tersebut akan dapat dijelaskan dengan menambahkan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel antara (*intervening variables*), dan inilah sebagai celah penelitian (*research gap* atau *black box*) 1 dan 2.

Pengaruh ini masih terdapat kerancuan. Dengan menambahkan kepuasan kerja dan motivasi kerja ini, apakah gaya kepemimpinan benar-benar akan meningkatkan kinerja dosen? Ataukah justru sebaliknya kepuasan kerja dan motivasi kerja akan memperlemah dan tidak mampu memediasi secara kuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen. Masalah inilah yang memerlukan kejelasan dan kajian empiris lebih lanjut.

Untuk dapat menjawab masalah penelitian (*research problem*) tersebut, selanjutnya dirumuskan pertanyaan penelitian (*research questions*) yaitu apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen: (1) secara langsung, (2) dengan kepuasan kerja sebagai mediator?, (3) dengan motivasi kerja sebagai mediator, dan (4) dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai mediator?

Tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen: (1) secara langsung, (2) dengan

Tabel 1. Celah Penelitian (*Research Gap*) Pertama dan Kedua

Research Gap	Peneliti dan/atau Pakar	Hasil Penelitian Terdahulu/Hasil kajian	Keterangan Untuk Penelitian Disertasi
Terdapat perbedaan temuan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan mediasi Kepuasan Kerja	Rizan (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> </ul>	Mengkaji pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja sebagai mediator
	Donald (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja</li> </ul>	
	Babakus, <i>et al.</i> (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja dosen pos</li> </ul>	
	Sumineto, <i>et al.</i> (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja/prestasi kerja</li> </ul>	
	Zagladi (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.</li> </ul>	
	Ishan (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepuasan kerja seorang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai</li> </ul>	
			
	Bass, Avolio <i>et al.</i> (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap peningkatan kinerja</li> </ul>	
	Bycio <i>et al.</i> (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan transaksional mempunyai hubungan positif yang kuat dengan kinerja</li> </ul>	
	Gari (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>	
Komardi (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja pegawai.</li> </ul>		
			
Terdapat perbedaan temuan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan mediasi Motivasi Kerja	Masi dan Cooke (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja</li> </ul>	Mengkaji pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Motivasi Kerja sebagai mediator
	Gari (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja</li> </ul>	
	Komara (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja</li> </ul>	
	Sudamasto (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi</li> </ul>	
	Muksam (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan</li> </ul>	
	Sudamasto (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja individual</li> </ul>	
Komara (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>		
Sri Mulyani (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja individu</li> </ul>		

Sumber: Diolah oleh Peneliti dari berbagai literatur/referensi; 2011.

kepuasan kerja sebagai mediator, (3) dengan motivasi kerja sebagai mediator, dan (4) dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai mediator.

### Kerangka Konseptual Penelitian

Konsep pemikiran tersebut mendapat perhatian yang cukup besar dari James Mac Gregor Burn (1978). Hughes (1999) dan Burns membagi model kepemimpinan menjadi 2 (Dua) macam, yaitu: (i) transformasional dan (ii) transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mendorong ekstra effort (usaha lebih keras) karyawan untuk

mencapai kinerja tinggi seperti yang diharapkan Dikemukakan (Bass, 1985; Dubrin, 2001), bahwa beberapa perubahan yang dihadapkan pada kepemimpinan transformasional (*transformational leaders*) antara lain: dapat meningkatkan motivasi bawahan, membantu bawahan melihat kepentingan bersama, membantu pemenuhan diri, membantu pemahaman akan kebutuhan perubahan, komitmen terhadap kebebasan, dan mengadopsi suatu perspektif jangka panjang. Dalam gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 (empat) indikator (Bass and Avolio; 1994). Gaya kepemimpinan transaksional (*transactional*

leaders) didasarkan Bass (1985) dan Burn (1978). Gaya kepemimpinan transaksional terdiri 3 (tiga) indikator (Burns, 1978; Hughes, 1999, Bass & Avolio, 1994).

Kepuasan kerja didasarkan (1959) dan pengembang Robbins (1996) dan Charles (1981). Kepuasan kerja merupakan persepsi seseorang terhadap bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting.

Motivasi kerja didasarkan pada teori Davis dan Newstrom (1985) dan pengembang Robbins (1996). Motivasi kerja menyangkut hasil dari interaksi antara individu dengan situasi yang dihadapinya. Oleh karena itu pimpinan perlu mencari cara terbaik mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif guna mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Dalam kerangka konseptual pemikiran, motivasi kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dosen.

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Pengertian lain dari kinerja adalah suatu hasil kerja atau ukuran sukses bagi karyawan atau pegawai di bidang tugasnya dengan menggunakan ukuran tertentu dan dievaluasi oleh orang tertentu pula. Kinerja dosen dalam penelitian ini menggunakan teori dari Vroom (1964) dan pandangan Parkland School Division & Boston Public School (2007).

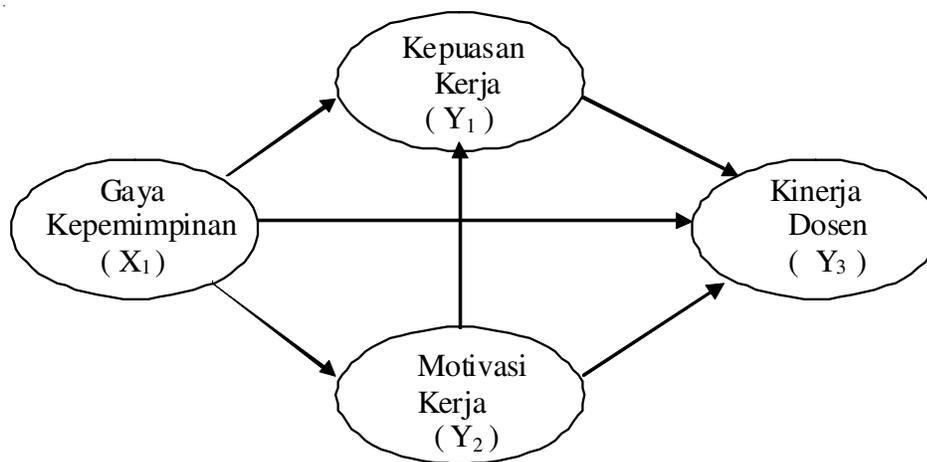
Berdasarkan tinjauan teori-teori dan penelitian-penelitian terdahulu, maka dapatlah dibuat kerangka konseptual penelitian secara skematis seperti pada Gambar 1 yang menjelaskan pengaruh antar variabel, sebagai berikut.

*Pertama*, Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen merupakan hubungan kausal. Gaya kepemimpinan sebagai variabel penyebab (*independent variable*) dan kinerja dosen sebagai variabel akibat (*dependent variable*). Dalam hal ini gaya kepemimpinan mempengaruhi secara langsung kinerja dosen.

*Kedua*, Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen dengan dimediasi: (i) kepuasan kerja, (ii) motivasi kerja, dan (iii) kepuasan kerja dan motivasi kerja,. Pengaruh ketiganya merupakan hubungan/pengaruh non-kausal. Dalam hal ini gaya kepemimpinan sebagai variabel penyebab (*independent variable*), kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel antara (*intervening variables*), dan kinerja dosen sebagai variabel terpengaruh (*dependent variable*). Dapat dijelaskan bahwa Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja dosen dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai mediator.

### Hipotesis Penelitian

- Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Dosen.
- Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja sebagai mediator.
- Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Dosen dengan Motivasi Kerja sebagai mediator.
- Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai mediator.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## METODE

### Populasi dan Sampel

- Populasi adalah seluruh Dosen (Staf Pengajar) dari Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang terakreditasi A dan B di Jayapura berjumlah berjumlah 315 orang.
- Penetapan sampel menggunakan teknik *non-proportional random sampling* dengan cara cluster berdasarkan jenjang pendidikan dan anggota sampel dipilih secara sistematis.
- Teknik ukuran besaran sampel menggunakan rumus Slovin (1960) sebanyak 76 orang.

#### Definisi Operasional

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan bersemangat.

Gaya Kepemimpinan transformasional, adalah suatu model kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong ekstra effort dosen untuk mencapai kinerja tinggi seperti yang diharapkan (Bass, 1985). Indikatornya: (a) pengaruh teridealkan (*idealized influence*), (b) motivasi terinspirasi (*inspiration motivation*), (c) rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan (d) pertimbangan individual (*individualized consideration*). Gaya Kepemimpinan transaksional adalah suatu model kepemimpinan yang memotivasi pegawai berdasarkan imbalan kerja, dan fokus utama pada penetapan tujuan (Burns, 1978). Indikatornya adalah: (a) imbalan kerja (*contingent reward*), (b) kontrol aktif (*active management by exception*), dan (c) kontrol pasif (*passive management by exception*).

Kepuasan kerja, adalah perasaan dan penilaian dosen atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya. Indikator kepuasan kerja (Heszberg, 1959): (a) senang pada pekerjaan itu sendiri, (b) upah dan promosi, (c) lingkungan kerja, (d) rekan kerja, penyelia, dan atasan, dan (e) kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian.

Motivasi kerja, adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri dosen yang mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas dalam lingkup pekerjaannya. Dimensi motivasi kerja: (a) Motivasi kerja atas kebutuhan dari pekerjaan dengan indikator: (i) senang

pada pekerjaan, (ii) kebersamaan dalam bekerja, (iii) minat pada pekerjaan; (b) Penghargaan atas lingkungan kerja, dengan indikator: (i) pengakuan atas hasil kerja, (ii) beban dan peraturan kerja, (iii) promosi karier; dan (c) Kebutuhan akan penghargaan dan kesempatan sasaran, dengan indikator: (i) perhatian pimpinan, (ii) pemberian penghargaan, dan (iii) kesempatan berprestasi.

Kinerja Dosen, adalah suatu hasil kerja atau ukuran sukses bagi pegawai di bidang tugasnya dengan menggunakan ukuran tertentu dan dievaluasi oleh orang tertentu pula. Indikator kinerja dosen (Parkland School Division & Boston Public School; 2007), adalah: (a) perencanaan dan persiapan awal pengajaran, (b) presentasi/pelaksanaan pengajaran, (c) pengorganisasian dan manajemen kelas, (d) penciptaan suasana belajar yang kondusif, (e) penilaian kinerja mahasiswa, dan (f) pengembangan profesional dan kepemimpinan.

### Metode Analisis Data

- Menggunakan teknik PLS (*Partial Least Square*)
- Langkah-langkah PLS, adalah: (i) Spesifikasi model: Outer Model, dan Inner Model, dan (ii) Evaluasi Model: Outer Model, dan Inner Model

## HASIL

### Deskripsi Variabel Penelitian

Sebagai patokan untuk menginterpretasikan nilai rata-rata digunakan interval: 4–5 kategori tinggi atau baik, 3 sedang atau ragu-ragu, dan 1–2 rendah atau tidak baik (Djumilah Zain; 2011, Sekaran dan Bougie; 2010:152). Hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata gaya kepemimpinan sebesar 3.54 yang termasuk dalam kategori sedang. Dengan demikian, para dosen menilai sedang atau ragu-ragu tentang gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Dalam hal ini gaya kepemimpinan perlu diterapkan dan dilaksanakan secara baik dan efektif.

Hasil analisis data variabel kepuasan kerja diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.48 yang berarti dalam kategori sedang atau ragu-ragu. Dalam hal ini para dosen menilai sedang atau ragu-ragu bagi tercipta dan terwujudnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, semua

pekerjaan yang dilakukan harus mampu menghasilkan kepuasan kerja bagi para dosen.

Hasil analisis data variabel motivasi kerja secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.84 yang termasuk dalam kategori sedang, namun mendekati tinggi atau baik. Dalam hal ini para dosen menilai sedang hampir tinggi dalam memberikan dukungan dan semangat terhadap tumbuh dan berkembangnya motivasi kerja yang mencakup aspek-aspek berikut: kebutuhan dari pekerjaan, penghargaan atas lingkungan kerja, dan kebutuhan akan penghargaan dan kesempatan sasaran.

Hasil analisis data variabel kinerja dosen secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.10 dalam kategori tinggi atau baik. Dari analisis terhadap seluruh indikator dalam kinerja dosen dapat dimaknai bahwa para dosen menilai tinggi atau baik untuk benar-benar melaksanakan secara bertanggung jawab, teratur dan berkesinambungan dalam kegiatan perencanaan dan persiapan awal pengajaran, pelaksanaan pengajaran, pengorganisasian dan manajemen kelas, penciptaan suasana belajar yang kondusif, penilaian kinerja mahasiswa, dan pengembangan profesi dan kepemimpinan.

### Hasil Analisis PLS (*Partial Least Square*)

#### *Goodness of Fit*

Pemeriksaan *goodness of fit* model dalam PLS dapat dilihat dari nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ). Nilai  $Q^2$  dihitung berdasarkan nilai  $R^2$  dari masing-masing variabel endogen Hasil perhitungan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.9268 atau 92.68% sangat tinggi, sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif

yang relevan. Nilai *predictive relevance* sebesar 92.68% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model PLS yang dibangun adalah sebesar 92.68%. Sedangkan sisanya 7.32% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan *error*.

### Hasil Outer Model

*Outer* model adalah pengukuran variabel berdasarkan indikator-indikatornya. Nilai *outer loading* ataupun *outer weight* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel latent. Indikator dengan *outer loading* ataupun *outer weight* terbesar berarti indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat.

Variabel yang pertama adalah Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ). Hasil pengujian *outer* model Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) secara grafis disajikan dalam Tabel 2.

Pada kepemimpinan transformasional ( $X_{1.1}$ ), empat indikator pengukurnya memiliki nilai t-statistik >1.96 dan nilai p-value <0.05, berarti keempat indikator tersebut signifikan mengukur kepemimpinan transformasional. Dari keempat indikator tersebut, terlihat bahwa indikator ketiga yaitu rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*) ( $X_{1.1.3}$ ) adalah indikator dominan mengukur dimensi kepemimpinan transformasional.

Pada dimensi kepemimpinan transaksional ( $X_{1.2}$ ), tiga indikator pengukurnya memiliki nilai t-statistik > 1.96 dan nilai p-value < 0.05, dengan demikian ketiga indikator tersebut signifikan mengukur kepemimpinan transaksional. Dari keempat indikator tersebut, terlihat bahwa indikator ketiga yaitu imbalan kerja

Tabel 2. Hasil Outer Model pada Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Dimensi dan Indikator	Outer Loading	t-statistik	p-value
$X_{1.1}$ = Kepemimpinan transformasional	0.976	208.217	0.000
$X_{1.1.1}$ = Pengaruh teridealkan ( <i>Idealized influence</i> )	0.825	18.622	0.000
$X_{1.1.2}$ = Motivasi terinspirasi ( <i>Inspiration motivation</i> )	0.845	27.902	0.000
$X_{1.1.3}$ = Rangsangan intelektual ( <i>Intellectual stimulation</i> )	<b>0.904</b>	38.947	0.000
$X_{1.1.4}$ = Pertimbangan Individual ( <i>Consideration individual</i> )	0.881	34.738	0.000
$X_{1.2}$ = Kepemimpinan transaksional	0.963	122.075	0.000
$X_{1.2.1}$ = Imbalan kerja ( <i>Contigent reward</i> )	<b>0.897</b>	42.099	0.000
$X_{1.2.2}$ = Kontrol aktif ( <i>Active management by exeption</i> )	0.844	22.016	0.000
$X_{1.2.3}$ = Kontrol pasif ( <i>Passive management by exeption</i> )	0.894	39.533	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2011.

(contingent reward) (X1.2.1) adalah indikator dominan mengukur dimensi kepemimpinan transaksional.

Variabel yang kedua adalah Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ). Hasil pengujian outer model Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) secara grafis disajikan dalam Tabel 3.

Dari Tabel 3 tersebut memperlihatkan kelima indikator pengukurannya memiliki nilai t-statistik > 1.96 dan nilai p-value < 0.05, dengan demikian kelima indikator tersebut signifikan mengukur Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ). Dari kelima indikator, terlihat bahwa indikator ketiga yaitu lingkungan kerja (Y1.3) adalah indikator dominan mengukur variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ). Variabel yang ketiga adalah Motivasi Kerja ( $Y_2$ ). Hasil pengujian outer model Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) secara grafis disajikan dalam Tabel 4.

Ketiga dimensi tampak signifikan mengukur motivasi kerja ( $Y_2$ ) karena nilai t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05. Terlihat bahwa dimensi pertama yaitu motivasi kerja atas kebutuhan dan pekerjaan (Y2.1) lebih dominan dibandingkan dua dimensi lainnya.

Variabel yang keempat adalah Kinerja Dosen ( $Y_3$ ) yang diukur oleh enam indikator. Hasil pengujian outer model Kinerja Dosen ( $Y_3$ ) secara grafis disajikan Tabel 5 berikut, yang menunjukkan bahwa keenam indikator pengukurannya memiliki nilai t-statistik > 1.96 dan nilai p-value < 0.05, dengan demikian keenam indikator tersebut signifikan mengukur Kinerja Dosen ( $Y_3$ ). Dari keenam indikator tersebut, terlihat bahwa indikator pertama yaitu perencanaan dan persiapan awal pengajaran (Y3.1) adalah indikator dominan mengukur variabel Kinerja Dosen ( $Y_3$ ).

### Hasil Inner Model

Pengujian *inner model* atau *structural model* pada intinya menguji hubungan antar variabel dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan nilai t-statistik dan p-value pada masing-masing jalur pengaruh secara parsial.

**Tabel 3. Hasil Outer Model pada Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )**

Indikator	Outer Loading	t-statistik	p-value
Y <sub>1.1</sub> = Senang pada pekerjaan itu sendiri	0.892	40.281	0.000
Y <sub>1.2</sub> = Upah dan promosi	0.687	9.268	0.000
Y <sub>1.3</sub> = Lingkungan kerja	<b>0.903</b>	34.782	0.000
Y <sub>1.4</sub> = Rekan kerja, penyelia, dan atasan	0.798	15.868	0.000
Y <sub>1.5</sub> = Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian	0.870	28.830	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2011.

**Tabel 4. Hasil Outer Model pada Variabel Motivasi Kerja ( $Y_2$ )**

Dimensi dan Indikator	Outer Loading	t-statistik	p-value
Y <sub>2.1</sub> = Motivasi kerja atas kebutuhan dari pekerjaan	0.908	39.167	0.000
Y <sub>2.1.1</sub> = Senang pada pekerjaan	0.825	16.326	0.000
Y <sub>2.1.2</sub> = Kebersamaan dalam bekerja	<b>0.864</b>	31.031	0.000
Y <sub>2.1.3</sub> = Minat pada pekerjaan	0.822	20.701	0.000
Y <sub>2.2</sub> = Penghargaan atas lingkungan kerja	0.899	33.054	0.000
Y <sub>2.2.1</sub> = Pengakuan atas hasil kerja	0.833	20.181	0.000
Y <sub>2.2.2</sub> = Beban dan peraturan kerja	0.771	12.811	0.000
Y <sub>2.2.3</sub> = Promosi karier	<b>0.855</b>	19.543	0.000
Y <sub>2.3</sub> = Kebutuhan akan penghargaan & kesempatan sasaran	0.865	21.046	0.000
Y <sub>2.3.1</sub> = Perhatian pimpinan	0.870	25.453	0.000
Y <sub>2.3.2</sub> = Pemberian penghargaan	<b>0.894</b>	38.856	0.000
Y <sub>2.3.3</sub> = Kesempatan berprestasi	0.848	21.580	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2011.

Tabel 5. Hasil Outer Model pada Variabel Kinerja Dosen (Y<sub>3</sub>)

Indikator	Outer Loading	t-statistik	p-value
Y <sub>3.1</sub> = Perencanaan dan persiapan awal pengajaran	0.887	25.177	0.000
Y <sub>3.2</sub> = Pelaksanaan pengajaran	0.875	16.779	0.000
Y <sub>3.3</sub> = Pengorganisasian dan manajemen kelas	0.841	13.963	0.000
Y <sub>3.4</sub> = Penciptaan suasana belajar yang kondusif	0.867	15.956	0.000
Y <sub>3.5</sub> = Penilaian kinerja mahasiswa	0.856	13.620	0.000
Y <sub>3.6</sub> = Pengembangan profesi dan kepemimpinan	0.788	13.014	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2011.

### Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah pengaruh yang langsung diukur dari satu variabel ke variabel lainnya, tanpa ada variabel antara (*intervening variable*). Pengaruh langsung ini adalah Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3), seperti Tabel 6.

mediasi Motivasi Kerja (Y2), diperoleh besarnya koefisien 0.106.

- Pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3), dengan mediasi Kepuasan Kerja (Y1) dan Motivasi Kerja (Y2), diperoleh besarnya koefisien 0.232.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model

Pengaruh Langsung	Inner Weight	t-statistik	p-value	Kesimpulan
X1 → Y3	-0.051	0.319	0.750	Non-signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2011.

Pengujian pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3), diperoleh nilai koefisien *inner weight* -0.051, dengan nilai t-statistik 0.319, dan p-value 0.750. Karena nilai t-statistik < 1.96, dan p-value > 0.05, maka tidak terdapat pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3).

### Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1: Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Dosen.

Pengujian pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3), diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar -0.051, dengan nilai t-statistik 0.319, dan p-value 0.750. Karena nilai t-statistik < 1.96, dan p-value > 0.05, maka dapat dikatakan tidak terdapat pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen. Dengan demikian hipotesis 1 ini ditolak.

Hipotesis 2: Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja sebagai mediator.

Pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3) dengan mediasi oleh Kepuasan Kerja (Y1), diperoleh besarnya koefisien 0.222. Karena kedua pengaruh langsung yaitu antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja signifikan, dan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen signifikan, maka pengaruh tidak

### Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diukur secara tidak langsung antar variabel dimediasi variabel antara (*intervening variables*). Koefisien pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil perkalian kedua atau ketiga pengaruh langsung.

Terdapat 3 (Tiga) pengaruh tidak langsung yang diuji (lihat Tabel 7).

- Pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3), dengan mediasi Kepuasan Kerja (Y1), diperoleh besarnya koefisien 0.222.
- Pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3), dengan

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model

Pengujian			Pengaruh Tidak Langsung	Kesimpulan
Pengaruh Langsung 1	Pengaruh Langsung 2	Pengaruh Langsung 3		
X <sub>1</sub> -> Y <sub>1</sub> Koef: 0.834 Signifikan	Y <sub>1</sub> -> Y <sub>3</sub> Koef: 0.266 Signifikan	--	X <sub>1</sub> -> Y <sub>3</sub> dengan mediasi Y <sub>1</sub> Koefisien: 0.834x0.266=0.222	Pengaruh tdk langsung X <sub>1</sub> terhadap Y <sub>3</sub> dengan mediasi Y <sub>1</sub> adalah signifikan.
X <sub>1</sub> -> Y <sub>2</sub> Koef: 0.214 Signifikan	Y <sub>2</sub> -> Y <sub>3</sub> Koef: 0.494 Signifikan	--	X <sub>1</sub> -> Y <sub>3</sub> dengan mediasi Y <sub>2</sub> Koefisien: 0.214x0.494=0.106	Pengaruh tdk langsung X <sub>1</sub> terhadap Y <sub>3</sub> dengan mediasi Y <sub>2</sub> adalah signifikan.
X <sub>1</sub> -> Y <sub>1</sub> Koef: 0.834 Signifikan	Y <sub>1</sub> -> Y <sub>2</sub> Koef: 0.564 Signifikan	Y <sub>2</sub> -> Y <sub>3</sub> Koef: 0.494 Signifikan	X <sub>1</sub> -> Y <sub>3</sub> dengan mediasi Y <sub>1</sub> , Y <sub>2</sub> Koefisien : 0.834x0.564x0.494= 0.232	Pengaruh tdk langsung X <sub>1</sub> terhadap Y <sub>3</sub> dengan mediasi Y <sub>1</sub> dan Y <sub>2</sub> adalah signifikan.

Sumber: Data primer diolah, 2011.

langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen, dengan dimediasi Kepuasan Kerja adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis 2 ini diterima. Hipotesis 3: Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Dosen dengan Motivasi Kerja sebagai mediator.

Pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3) dengan dimediasi oleh Motivasi Kerja (Y2), diperoleh besarnya koefisien 0.106. Karena kedua pengaruh langsung yaitu antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja signifikan, dan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen, dengan dimediasi Motivasi Kerja adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis 3 ini diterima.

Hipotesis 4: Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai mediator.

Pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3) dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Y1) dan Motivasi Kerja (Y2), diperoleh besarnya koefisien 0.232. Karena ketiga pengaruh langsung yaitu antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja signifikan, antara Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja signifikan, dan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen

signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen, dengan dimediasi Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis 4 ini diterima.

## PEMBAHASAN

### Pengukuran Setiap Variabel

#### Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator yang paling kuat sebagai pengukur Gaya Kepemimpinan transformasional adalah rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*) yang memiliki nilai outer loading 0.904 merupakan nilai tertinggi diantara enam indikator lain. Dalam hal ini pemimpin dalam memimpin yang paling berperan adalah rangsangan intelektual yang tinggi.

Temuan ini memberikan makna bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional:

- pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperhatikan bawahan sama dengan mereka serta memberikan nasihat, membantu dan mendukung serta mendorong self development followers;
- pemimpin dengan rangsangan intelektual ini merupakan pemimpin yang menggunakan *intellectual stimulation* untuk menstimulasi *extra effort* antar bawahan dan membangkitkan *hightened efforts* para bawahan;

- ciri pimpinan *intellectual stimulation* adalah memiliki kompetensi (*general intelligence, cognitive creativity* dan *experience*) dan orientasi yang terarah (*rational, empirical, existensial* dan *idealistic*);
- bahwa dimensi kepemimpinan transformasional ini sebagai munculnya kesadaran untuk melakukan perubahan *intellectual stimulation* dari pemimpin akan mendorong gagasan-gagasan yang menantang dan merangsang pemikiran ulang terhadap penggunaan cara-cara lama, sehingga cara berpikir lama dapat ditinggalkan. (Bass (1985) dan Yammarino, Spanger dan Bass (1990).

Indikator lainnya yang cukup kuat sebagai pengukur gaya kepemimpinan transaksional adalah indikator imbalan kerja (*contigent reward*) yang memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.897 yang merupakan nilai tertinggi a. Pemimpin dalam memimpin utamanya karena indikator imbalan kerja (*contigent reward*) yang tinggi. Dengan indikator imbalan kerja (*contigent reward*) yang cukup dominan ini dapat dijelaskan bahwa pemimpin dan bawahan sepakat tentang apa keinginan bawahan untuk dihargai. Hasil analisis deskriptif, diperoleh nilai rata-rata skor untuk indikator imbalan kerja (*contigent reward*) sebesar 3.30 yang berada pada kategori sedang, artinya dosen mempersepsikan imbalan kerja (*contigent reward*) yang dimiliki pemimpin adalah sedang. Indikator inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan.

### Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja

Indikator yang paling kuat sebagai pengukur Kepuasan Kerja adalah *lingkungan kerja* yang memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.903 yang merupakan tertinggi diantara lima indikator lainnya. Para dosen memperoleh Kepuasan Kerja, utamanya karena lingkungan kerja yang tinggi. Dari temuan ini memberikan makna bahwa lingkungan kerja yang baik dan memadai sangat dibutuhkan oleh para dosen. Dalam hal ini lingkungan kerja hendaknya kondusif, nyaman, aman, bersih, dan mampu menciptakan semangat dan motivasi kerja. Para dosen biasanya sangat memperhatikan lingkungan tempat kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Hasil analisis deskriptif, diperoleh nilai indikator yang menonjol yaitu upah dan promosi sebesar 3.00 dalam kategori sedang. Rendahnya perolehan ini

memberikan indikasi bahwa para dosen tidak memperoleh kepuasan dalam hal upah dan promosi. Temuan ini benar-benar menjadi sangat berharga bagi para penentu kebijakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kepuasan kerja para dosen melalui upah dan promosi.

### Pengukuran Variabel Motivasi Kerja

Indikator yang paling kuat sebagai pengukur Motivasi Kerja adalah *kebersamaan dalam bekerja* yang memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.864 yang merupakan tertinggi diantara delapan indikator lainnya. Para dosen memiliki motivasi kerja, utamanya karena kebersamaan dalam bekerja yang tinggi. Dari hasil analisis deskriptif, terdapat nilai rata-rata skor yang terendah yaitu indikator beban dan peraturan kerja sebesar 3.43 dalam kategori sedang atau ragu-ragu. Rendahnya perolehan skor 3.43 ini mengindikasikan bahwa para dosen dalam melaksanakan beban tugas dan peraturan kurang dapat memuaskan, karena dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya sehari-hari kurang didasarkan pada beban kerja dan peraturan kerja yang diberlakukan. Hasil analisis ini sangat penting bagi pimpinan untuk memperbaiki dan meningkatkan kepuasan kerja para dosen melalui pemerataan distribusi beban tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku.

### Pengukuran Variabel Kinerja Dosen

Indikator yang paling kuat sebagai pengukur Kinerja Dosen adalah *perencanaan dan persiapan awal pengajaran* yang memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.903 yang merupakan tertinggi diantara empat indikator lainnya. Para dosen terukur kinerjanya, utamanya karena perencanaan dan persiapan awal pengajaran yang baik. Hasil analisis deskriptif, diperoleh nilai rata-rata skor untuk indikator perencanaan dan persiapan awal pengajaran sebesar 3.99 yang berada pada kategori hampir tinggi atau baik, artinya dosen mempersepsikan perencanaan dan persiapan awal pengajaran yang dilakukan adalah baik. Namun demikian, perolehan nilai rata-rata skor 3.99 adalah terendah di antara nilai rata-rata indikator lainnya. Hal ini memberikan indikasi bahwa para dosen memandang perlu untuk lebih meningkatkan dan memperbaiki perencanaan dan persiapan awal pengajaran.

## **Pengujian Pengaruh Antar Variabel Penelitian Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen**

Hasil pengujian pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3) menunjukkan pengaruh yang negatif, artinya tidak terdapat pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Dosen (Y3).

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Gani (2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan ini juga mendukung pendapat Yammarino dan Bass (1990) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional bersama-sama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Namun sebaliknya, hasil temuan ini ternyata tidak sependapat dengan teori Bass (1985), dan hasil penelitian Bass, Avolio, Jung, dan Benson (2003); Jung dan Avolio (1999; 2000) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja

Hasil temuan ini bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen tidak harus dipahami hanya dalam konteks kekurangan para dosen. Hal ini mencerminkan keberadaan perilaku yang tidak menjamin secara otomatis pengaruh pimpinan terhadap para dosen akan terwujud. Gaya kepemimpinan baru akan efektif apabila didukung oleh berbagai perilaku yang kompeten, termasuk berorientasi pada hasil, berfokus pada tujuan, memiliki prakarsa, perhatian dan mampu berkomunikasi, memberdayakan dan mengembangkan para dosen, membangun komitmen kelembagaan, dan mampu mengelola kinerja dosen.

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja sebagai mediator**

Hasil pengujian pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kepuasan Kerja (Y1) menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin tinggi Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja. Begitu pula pengaruh

Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Dosen (Y3) terdapat pengaruh positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi Kepuasan Kerja akan mengakibatkan semakin tinggi Kinerja Dosen. Maka pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen yang dimediasi Kepuasan Kerja adalah signifikan. Dengan demikian, semakin tinggi Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi Kepuasan Kerja, dan secara tidak langsung akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Dosen.

Hasil temuan ini memberikan makna bahwa semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan membawa dampak positif dimana kepuasan kerja akan dirasakan oleh para dosen. Dalam hal ini pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi para dosen untuk mencapai tujuan organisasi dengan bersemangat sehingga mendapatkan kepuasan kerja. Hasil temuan dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Rizan (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan.

Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Dosen (Y3) terdapat pengaruh positif dan signifikan, memberikan makna bahwa kepuasan kerja yang dialami dan dirasakan para dosen akan memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja dosen. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Zagladi (2004) yaitu adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil temuan ini juga mendukung penelitian Certo (1997) dan Luthans (1995) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja di samping gaji dan kompensasi keuangan lainnya, merupakan faktor utama yang menyebabkan tingginya tingkat produktivitas atau kinerja.

Semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin akan memberi pengaruh semakin tinggi pula kepuasan kerja para dosen, yang ditandai dengan perasaan senang terhadap pekerjaan yang dilakukan, puas terhadap upah dan promosi karir, puas terhadap lingkungan kerja, senang dan puas dengan rekan kerja, penyelia, dan atasan serta terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadiannya masing-masing. Jadi dapat disimpulkan, bahwa semakin baik dan efektif Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi Kepuasan Kerja,

dan secara tidak langsung akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Dosen.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Motivasi Kerja sebagai mediator**

Hasil pengujian pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (Y2) menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin tinggi Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi pula Motivasi Kerja. Begitu pula pengaruh antara Motivasi Kerja (Y2) dan Kinerja Dosen (Y3) juga positif dan signifikan, artinya semakin tinggi Motivasi Kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Dosen. Dapat dikatakan, pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen yang dimediasi Motivasi Kerja adalah signifikan. Dengan demikian, semakin tinggi Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi pula Motivasi Kerja, dan secara tidak langsung akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Dosen.

Hasil temuan ini memberikan indikasi adanya kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi para dosen untuk mencapai tujuan organisasi dengan bersemangat dan motivasi kerja yang tinggi. Semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin akan memberi pengaruh semakin tinggi pula motivasi kerja para dosen, yang ditandai dengan motivasi kerja atas kebutuhan dari pekerjaan yang dilaksanakan, penghargaan atas lingkungan kerja, dan kebutuhan akan penghargaan dan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Gani (2006), bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan juga sejalan dengan penelitian Masi dan Cooke (2009) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh langsung antara Motivasi Kerja (Y2) terhadap Kinerja Dosen (Y3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan, sependapat dengan penelitian Mukzam (2000) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Juga sejalan dengan penelitian Gani (2006), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dampak dari motivasi kerja yang dibangun dan dimiliki para dosen akan

mempengaruhi kinerja dosen. Dengan motivasi kerja yang tinggi memberikan indikasi bahwa para dosen memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu tindakan yang sifatnya mendorong, menggerakkan, mengaktifkan dan mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya. Motivasi kerja yang dimiliki para dosen dapat berupa motivasi kerja atas kebutuhan dari pekerjaan, penghargaan atas lingkungan kerja, dan kebutuhan akan penghargaan dan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Dapat disimpulkan, bahwa semakin baik dan efektif Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi Motivasi Kerja, dan pada gilirannya secara tidak langsung akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Dosen.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai mediator**

Hasil pengujian pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (Y2) menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin tinggi Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi pula Motivasi Kerja. Begitu pula, pengaruh antara Motivasi Kerja (Y2) dan Kepuasan Kerja (Y1) menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin tinggi Motivasi Kerja (Y2) akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja (Y1). Selanjutnya, pengaruh antara Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja Dosen (Y3) juga positif dan signifikan, artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Dosen. Jadi dapat disimpulkan, bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kepuasan kerja dan Motivasi Kerja, dan pada gilirannya secara tidak langsung akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Dosen.

Hasil penelitian yang sependapat dengan hasil penelitian ini adalah penelitian bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Juga sama dengan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, temuan ini tidak sependapat dengan Bass (1985), Avolio, Jung, dan Benson (2003); Jung dan Avolio (1999; 2000) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan

transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Sebenarnya gaya kepemimpinan tetap berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dosen asalkan ada kontribusi kepuasan kerja dan motivasi kerja benar-benar memiliki peran dan berpengaruh. Dalam hal ini gaya kepemimpinan yang dijalankan para pemimpin harus benar-benar mampu menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi dan mampu memberikan motivasi kerja yang tinggi kepada para dosen. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin akan berpengaruh secara bermakna terhadap kinerja dosen. Dalam kenyataannya bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat di lingkungan perguruan tinggi berlangsung secara kolektif, secara bersama-sama, dan bukan secara individual. Kepemimpinan yang ada di perguruan tinggi dapat dikatakan sebagai 'kepemimpinan semu' artinya pimpinan dalam menjalankan tugas sehari-hari baik di tingkat universitas, fakultas, jurusan, program studi, dan unit kerja lainnya adalah melaksanakan tugas tambahan yang bukan tugas pokoknya, sebab tugas utamanya adalah sebagai dosen (staf tenaga pengajar) atau memiliki tugas jabatan fungsional.

Jadi dapat disimpulkan, bahwa terjadinya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen adalah setelah dimediasi oleh variabel antara (*intervening variables*) kepuasan kerja dan motivasi kerja para dosen. Semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi kepuasan kerja dan motivasi kerja para dosen, dan pada gilirannya secara tidak langsung akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja dosen.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah: (1) gaya kepemimpinan yang dimiliki para pemimpin secara langsung belum mampu meningkatkan kinerja dosen, (2) gaya kepemimpinan para pemimpin secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja dosen asalkan dimediasi oleh kepuasan kerja dosen, (3) gaya kepemimpinan para pemimpin secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja dosen asalkan dimediasi oleh motivasi kerja dosen, (4) gaya kepemimpinan para pemimpin secara tidak langsung dapat meningkatkan

kinerja dosen asalkan dimediasi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja, dan (5) semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan yang dijalankan seorang pemimpin akan membawa dampak positif meningkatkan kinerja dosen, asalkan gaya kepemimpinannya mampu menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi dan mampu memberikan dan mendorong motivasi kerja yang tinggi.

### Saran

Saran yang perlu ditindaklanjuti, antara lain: (1) Untuk meningkatkan gaya kepemimpinan, disarankan agar secara efektif pemimpin benar-benar memperhatikan: pengaruh teridealkan, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pertimbangan individual, imbalan kerja, kontrol aktif, dan kontrol pasif; (2) Untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen, disarankan untuk meningkatkan: perasaan senang pada pekerjaan yang dilakukan, upah dan promosi, lingkungan kerja, hubungan kerja antar rekan kerja atasan, dan kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadiannya; (3) Untuk meningkatkan motivasi kerja dosen, disarankan untuk memperhatikan dan meningkatkan: kebersamaan dalam bekerja, beban kerja dan peraturan kerja, pengakuan atas hasil kerja, dan kesempatan berprestasi; (4) Untuk meningkatkan kinerja dosen, disarankan agar pemimpin memperbaiki dan meningkatkan: perencanaan dan persiapan awal pengajaran, pelaksanaan pengajaran, pengorganisasian dan manajemen kelas, penciptaan suasana belajar yang kondusif, penilaian kinerja mahasiswa, dan pengembangan profesi dan kepemimpinan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alhamda, S., dan Rossi, S. 2006. Persepsi Perilaku Kepemimpinan, Perilaku Sebagai Warga Organisasi dan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan Padang Sumatra Barat. Dalam <http://www.kmpk.ugm.ac.id>. Diakses pada hari Selasa, tanggal 5 Januari 2009.
- Anonim. 2009. Undang-undang Republik Indonesia No. 30 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS). Dalam <http://www.dikti.org>. Diakses pada hari Kamis, tanggal 7 Januari 2009.
- Anonim. 2009. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional (James MacGregor-Burns). Dalam: <http://jurnal-sdm.blogspot.com>. Diakses Minggu, 22 Mei 2011. Pkl. 22.45 WIB.

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik Kota Jayapura. 2010. *Statistik Daerah Kota Jayapura Tahun 2010*. Jayapura: Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Jayapura.
- Bass, Bernard, M., Bruce, J.A., Dong, I.Y., and Yair, B. 2003. Preciding Unit Performance by Assesing Transformational and Transacsional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88. No. 2. pp. 207–218.
- Bunrs, James MacGregor. 1998. *Transactional and Transformational Leadership*. In: Gill Robinson Hickman, Editor Leadfing Organizations, Perpectives for a New Era. London: Sage Publications.
- Chen, Jui-Chen. 2006. Leadership Effectiveness, Leadership Style, and Employee Readiness. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 26 No. 4; 2006. pp. 280–288.
- Davis, K., and John, W.N. 1998. *Perilaku Dalam Organisasi. Penerjemah Agus Dharma*. Jakarta: Erangga.
- Dong, I., Jung, and Bruce, J.A. 1999. Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orieanation of Performance in Group and Individual Task Conditions. *Jinternational Journal of Management*. Vol. 22. No. 5. pp. 208–218.
- Ferdinand, A. 2006. Metode Penelitian Manajemen: *Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi 2. Seri Pustaka Kunci. UNDIP Semarang.
- Green, George, B., and Mary Uhl-Bien. 1995. Development of Leader Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: *Applying a Multi-Domain Perspective*. *Leadership Quarterly*. Vol. 6. pp. 224–239.
- Isham, A. 2004. Pengaruh Keadilan Prosedural, Kepuasan Kerja, dan Perilaku Anggota Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. *Disertasi*. Jakarta.
- Ismail, A., Mohd, H.M., Hassan Al-Banna, M., Nurhana M.R., dan Karen, W.P. Z. 2010. Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. Dalam: <http://store.ectap.ro/articole/477.pdf> Diakses, Rabu. 25/05/2011. Pkl. 02.10 WIB.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Mas'ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nawawi, H.H. 2003. *Perencanaan Sumber Daya Manusia: untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Cetakan Ke-2. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Northouse, Peter, G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*. Third Edition. New Delhi: Response Books.
- Politis, J.D. 2004. Transformational and Transactional Leadership Predictors of the ' Stimulant' Determinants to Creativity in Organisational Work Environments. Dalam <http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=46-Similar>. Diakses, Rabu. 25/05/2011. Pkl. 02.20 WIB.
- Riaz, A., and Mubarak, H.H. 2010. Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. Dalam <http://www.pieb.cz/docs/05>. Diakses, Rabu. 25/05/2011. Pkl. 00.05 WIB.
- Rivai, V. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P., and Timothy, A.J. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior, terjemahan Diana Angelica)*. Buku I dan II. Edisi Keduabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, J. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Malta Pritindo.
- Soedarto, dan Soewarto. 2006. *Psikologi Sosial. Diktat Perkuliahan Program Diploma dan Strata Satu (S1) di Lingkungan FKIP UNCEN*. Jayapura: FKIP UNCEN.
- Solimun, dan Rinaldo, A. 2008. *Pemodelan Perasmaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software SmartPLS dan AMOS*. Malang: Lab. Statistika FMIPA UNIBRAW Malang.
- Subyantoro, A., dan F.X. Suwanto. 2006. *Metode dan Teknik Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. 2007. *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Ke-10. Bandung: CV Alfabetha.
- Thoyib, A. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. 7 (1), pp. 60–73.
- Yamarino, Francis, J., W.D. Spangler, and Bernard, M.B. 1993. *Trasnformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation*. *Leadership Quartely Journal*.
- Zagladi, A.L. 2004. Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dalam Pencapaian Komitmen Organisasional Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *Disertasi untuk Memperoleh Gelar Doktor Program Ilmu Manajemen*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.