

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
NILAI-NILAI ORGANISASI TERHADAP KINERJA DOSEN  
YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA  
DI INSTITUT TEKNOLOGI SAWIT INDONESIA**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Dalam Bidang Manajemen  
Sumber Daya Manusia*

Oleh:

**MUHARMANSYAH SIKUMBANG**

**NPM : 2220030090**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**

## PENGESAHAN TESIS

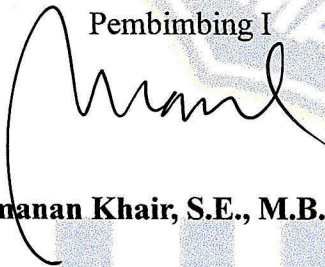
Nama : MUHARMANSYAH SIKUMBANG  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2220030090  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN NILAI-NILAI ORGANISASI TERHADAP KINERJA DOSEN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA DI INSTITUT TEKNOLOGI SAWIT INDONESIA

Pengesahan Tesis

Medan, 16 Januari 2025

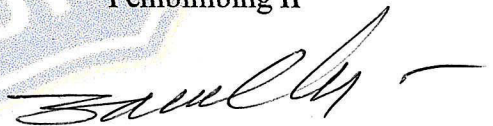
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



**Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., PhD**

Pembimbing II



**Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA**

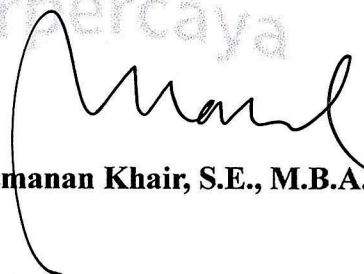
Diketahui

Direktur



**Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum**

Ketua Program Studi



**Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., PhD**



## PENGESAHAN

### PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN NILAI-NILAI ORGANISASI TERHADAP KINERJA DOSEN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA DI INSTITUT TEKNOLOGI SAWIT INDONESIA

**MUHARMANSYAH SIKUMBANG**

**2220030090**

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini telah di pertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M)  
Pada Hari Kamis, Tanggal 16 Januari 2025

#### Komisi Penguji

1. **Assoc Prof. Ir. Satria Tirtayasa Ph.D**  
Ketua
2. **Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si**  
Sekretaris
3. **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**  
Anggota

1. ....

2. ....

3. ....

Unggul | Cerdas | Terpercaya



## **PERNYATAAN**

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN NILAI-NILAI ORGANISASI TERHADAP KINERJA DOSEN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA DI INSTITUT TEKNOLOGI SAWIT INDONESIA**

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 16 Januari 2025

Penulis,



**MUHARMANSYAH SIKUMBANG**

**NPM: 2220030090**

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN NILAI-NILAI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PADA DOSEN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA DI INSTITUT TEKNOLOGI SAWIT INDONESIA**

Muharmansyah Sikumbang

Program Pascasarjana

E-mail: [muhammansyahsikumbang@gmail.com](mailto:muhammansyahsikumbang@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai organisasi terhadap kinerja pada dosen, dengan peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif dengan metode penelitian kausalitas. Dengan sebanyak 63 responden yang merupakan dosen tetap institut teknologi sawit indonesia yang terlibat dalam penelitian ini. Selaras dan sejalan data dikumpulkan dengan metode wawancara dan penyebaran kuesioner, dan serta dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square (SmartPLS)* untuk menguji dari tujuh (7) hipotesis dalam pengajuan penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) pertama, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen artinya keberadaan kepemimpinan transformasional di lingkungan pendidikan tinggi yang menjadi objek penelitian ini belum memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen, (2) kedua, nilai-nilai organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen artinya nilai-nilai organisasi yang menjadi dasar budaya institusi menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi yang ada di institusi tersebut belum memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja dosen, (3) ketiga, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen artinya motivasi kerja berperan penting dalam menggerakkan naluri kinerja dosen, (4) empat, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada dosen artinya kemampuan pemimpin transformasi mampu memotivasi dosen, (5) lima, nilai-nilai organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada dosen artinya nilai-nilai organisasi juga memiliki peran penting dalam membangun identitas dan karakter pada dosen, (6) enam, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja artinya kemampuan pemimpin menjadi pendorong dalam aktivitas akademik pada dosen, (7) tujuh, Nilai-nilai organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada dosen melalui motivasi kerja artinya nilai-nilai pada institusi menjadi budaya dan pendorong kinerja pada dosen.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Nilai-nilai Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Dosen.**

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL VALUES ON LECTURER PERFORMANCE MEDIATED BY WORK MOTIVATION AT THE INDONESIAN PALM OIL TECHNOLOGY INSTITUTE**

Muharmansyah Sikumbang  
Postgraduate Program

E-mail: [muhamansyahsikumbang@gmail.com](mailto:muhamansyahsikumbang@gmail.com)

This study aims to determine and analyze how much influence transformational leadership and organizational values have on performance in lecturers, with the role of work motivation as a mediating variable. This study uses a quantitative descriptive research approach with a causality research method. With as many as 63 respondents who are permanent lecturers at the Indonesian Palm Oil Technology Institute involved in this study. In line with the data collected using interview methods and questionnaires, and analyzed using the Partial Least Square (SmartPLS) technique to test the seven (7) hypotheses in this research submission. The results of this study indicate that: (1) First, transformational leadership has a positive and insignificant influence on the performance of lecturers, meaning that the existence of transformational leadership in the higher education environment that is the object of this research has not had a significant impact on improving the performance of lecturers, (2) Second, organizational values have a positive and insignificant influence on the performance of lecturers, meaning that the organizational values that are the basis of the institutional culture show that the organizational values that exist in the institution have not made a significant contribution to improving the performance of lecturers, (3) Third, work motivation has a positive and significant influence on the performance of lecturers, meaning that work motivation plays an important role in driving the performance instinct of lecturers, (4) Fourth, transformational leadership has a positive and significant influence on the work motivation of lecturers, meaning that the ability of transformational leaders is able to motivate lecturers, (5) Five, organizational values have a positive and significant influence on work motivation

in lecturers, meaning that organizational values also have an important role in building the identity and character of lecturers, (6) Six, transformational leadership has a positive and significant influence on performance in lecturers through work motivation, meaning that the leader's ability becomes a driver in academic activities in lecturers, (7) Seven, organizational values have a positive and significant influence on performance in lecturers through work motivation, meaning that the values in the institution become the culture and driver of performance in lecturers.

**Keywords: Transformational Leadership, Organizational Values, Work Motivation, and Performance of Lecturers.**

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Wr.Wb*

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Nilai-nilai Organisasi Terhadap Kinerja Dosen yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Di Institut Teknologi Sawit Indonesia”**.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis. penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:



1. Terima kasih untuk yang teristimewa Alm. Ayahanda Djoni Afrizal Chaniago dan Almh. Ibunda Ermawati Sikumbang tercinta yang telah pergi untuk selamanya bagi saya mereka adalah sumber pelita selalu mencerahkan kehidupan saya dalam setiap langkah kehidupan sehari-hari yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik memberikan ilmu kehidupan serta ilmu berjuang dalam bekal kehidupan saya. Serta seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril dan spritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Terima kasih untuk yang sangat teristimewa untuk pasangan/teman hidupku sehidup semati istri ku terkasih, tercinta Halimatur Rejeki Saragih, S.Pd yang telah banyak terutama memberikan dukungan moril, dan spritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Hazmanan Khair Pasaribu S.E., M.BA., Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Fajar Pasaribu S.E., M.Si. selaku Sekretaris program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

7. Bapak Hazmanan Khair Pasaribu S.E., M.BA., Ph.D selaku dosen pembimbing I tesis yang sangat luar biasa telah memberikan semangat, bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis,
8. Bapak/Ayahanda Saya Dr. Bahril Datuk, S,S.E., M.M., QIA selaku dosen pembimbing II yang sangat luar biasa telah memberikan semangat, bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan tesis.
9. Seluruh Dosen di program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.
10. Teman-teman stambuk 2022 kelas regular B Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Yang selalu kompak dan senantiasa saling menyemangati, serta Jaringan Struktural baik Pimpinan, Wakil Pimpinan serta Bagian sampai ke Unit kampus Institut Teknologi Sawit Indonesia sebagaimana Saya sebagai penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua dan semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi pembacanya

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang

menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum, Wr. Wb*

Medan, Januari 2025

Penulis

Muharmansyah Sikumbang



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b><i>ABSTRACT</i> .....</b>	<b>ii</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>iv</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>viii</b>
<b>Daftar Tabel.....</b>	<b>xii</b>
<b>Daftar Gambar .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	13
1.3 Pembatasan Masalah .....	14
1.4 Rumusan Masalah .....	14
1.5 Tujuan Penelitian .....	15
1.6 Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>17</b>
2.1 Landasan Teori .....	17
2.1.1 Kinerja .....	17
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	17
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	20
2.1.1.3 Indikator Kinerja .....	23
2.1.2 Kepemimpinan .....	25
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	25
2.1.2.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	28
2.1.2.3 Faktor Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional ..	30
2.1.2.4 Fungsi Kepemimpinan .....	32
2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan .....	34

2.1.3 Nilai-nilai Organisasi .....	35
2.1.3.1 Pengertian Nilai-Nilai Organisasi .....	35
2.1.3.2 Nilai-Nilai Organisasi Institut Teknologi Sawit Indonesia .	37
2.1.3.3 Fungsi Nilai-Nilai Organisasi .....	38
2.1.3.4 Indikator Nilai-nilai Organisasi Institut Teknologi Sawit Indonesia .....	39
2.1.4 Motivasi Kerja .....	42
2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja .....	42
2.1.4.2 Fungsi dan Tujuan Motivasi Kerja .....	45
2.1.4.3 Indikator Motivasi Kerja .....	47
2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	48
2.2 Penelitian yang Relevan .....	49
2.3 kerangka Konseptual .....	59
2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	59
2.3.2 Pengaruh Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kinerja .....	60
2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja .....	62
2.3.4 Pengaruh Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Motivasi Kerja .....	63
2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Organisasi Terhadap Kinerja .....	64
2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja .....	65
2.3.7 Pengaruh Nilai-nilai Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja .....	66
2.3.8 Pengaruh Kepemimpinan dan Nilai-nilai Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja .....	67
2.4 Hipotesis Penelitian .....	68
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>70</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	70
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	70
3.2.1 Tempat Penelitian .....	70

3.2.2 Waktu Penelitian .....	70
3.3 Populasi dan Sampel .....	71
3.3.1 Populasi .....	71
3.3.2 Sampel .....	71
3.4 Definisi Operasional .....	72
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	73
3.6 Teknik Analisis Data .....	74
3.6.1 <i>Partial least Square</i> .....	75
3.6.1.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer models</i> ) .....	76
3.6.1.2 Analisis Model Struktural ( <i>inner model</i> ) .....	76
3.6.1.3 Pengujian Hipotesis .....	78
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>80</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	80
4.1.1 Deskripsi Data Responden .....	80
4.1.2 Hasil Analisis Variabel Penelitian .....	83
4.1.2.1 Variabel Kinerja Pada Dosen (Y) .....	83
4.1.2.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) .....	86
4.1.2.3 Variabel Nilai-nilai Organisasi (X2).....	91
4.1.2.4 Variabel Motivasi Kerja (Z) .....	94
4.1.2.5 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	99
4.1.2.6 Uji Validitas .....	99
4.1.2.7 <i>Descriminant Validity</i> .....	105
4.1.2.8 <i>Construct realibility and Validity</i> .....	107
4.1.2.9 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	108
4.1.3 Hasil Pengujian Hipotesis .....	111
4.2 Pembahasan.....	116



4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pada Dosen .....	116
4.2.2 Pengaruh Nilai-nilai Organisasi Terhadap Kinerja Pada Dosen.....	118
4.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Dosen .....	119
4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja .....	120
4.2.5 Pengaruh Nilai-nilai Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.....	121
4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pada Dosen Melalui Motivasi Kerja.....	122
4.2.7 Pengaruh Nilai-nilai Organisasi Terhadap Kinerja Pada Dosen Melalui Motivasi Kerja.....	123
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>125</b>
5.1 Kesimpulan .....	125
5.2 Saran.....	127
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>132</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>139</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 .....	8
Tabel 1.2 .....	9
Tabel 1.3 .....	10
Tabel 1.4 .....	12
Tabel 3.1 .....	71
Tabel 3.2 .....	72
Tabel 3.3 .....	74
Tabel 4.1 .....	81
Tabel 4.2 .....	81
Tabel 4.3 .....	82
Tabel 4.4 .....	83
Tabel 4.5 .....	83
Tabel 4.6 .....	87
Tabel 4.7 .....	91
Tabel 4.8 .....	94
Tabel 4.9 .....	99
Tabel 4.10 .....	100
Tabel 4.11 .....	100
Tabel 4.12 .....	101
Tabel 4.13 .....	102
Tabel 4.14 .....	105
Tabel 4.15 .....	105

Tabel 4.16 .....	108
Tabel 4.17 .....	108
Tabel 4.18 .....	110
Tabel 4.19 .....	112
Tabel 4.20 .....	114
Tabel 4.21 .....	115



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 .....	6
Gambar 2.1 .....	68
Gambar 4.1 .....	103
Gambar 4.2 .....	104

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan salah satu pilar fundamental dalam pembangunan manusia dan masyarakat. Sebagai mekanisme utama untuk transmisi pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai budaya. Pendidikan menjadi sentral dalam membentuk generasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan serta berkontribusi secara aktif terhadap masyarakat global yang terus berkembang.

Perguruan tinggi sebagai institusi bertujuan untuk memberikan Pendidikan berkualitas tinggi, mendorong inovasi melalui penelitian, dan berkontribusi kepada masyarakat. Dosen merupakan peran kunci dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Peran mereka bukan hanya sebagai pengajar namun dosen adalah agen perubahan yang mempengaruhi berbagai aspek akademik, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Dosen bertanggung jawab terhadap proses belajar mengajar serta sebagai ujung tombak pelaksanaan keseluruhan proses pendidikan, oleh karena itu dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan tinggi dosen memegang peranan dan kedudukan kunci dalam keseluruhan proses pendidikan terutama di perguruan tinggi.

Kesuksesan perguruan tinggi dapat dilihat dari kualitas kinerja dosennya. Kinerja dosen merupakan penggerak bagi keberhasilan tujuan yang hendak di capai oleh lembaga perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta. Mangkunegara menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Walda 2018). Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 37 tahun 2009 tentang dosen, bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan yang tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui Pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (Fitroh 2018).

Kinerja seorang dosen dalam menjalankan tugas dan fungsinya dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, pengalaman, kompetensi ataupun sifat-sifat individu lainnya. Sedangkan faktor eksternal adalah kepemimpinan, nilai-nilai organisasi, lingkungan kerja, teman/rekan sejawat, kompensasi dan lain-lain (Asi 2021).

Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi dosen untuk mencapai kinerja yang optimal (Susanto 2022). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat mencapai tujuan Pendidikan yang efektif dan efisien (Nisfi and Anne 2023).

Besarnya peranan pemimpin dalam perguruan tinggi terkait dengan kinerja dosen, ini juga di kemukakan oleh Bachtiar menyatakan bahwa banyak faktor penentu daya saing perguruan tinggi, namun yang paling menentukan adalah

kepemimpinan yang cakap dan bertanggung jawab, baik pada tingkat universitas maupun pada tingkat fakultas dan program studi (Azizah 2022).

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerjanya, bagaimana mereka memberi penghargaan terhadap pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya, sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan mempengaruhi dan memanfaatkan kemampuan tersebut melalui sikap dan perilaku yang mengarahkan serta memotivasi individu ataupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui kesatuan pemahaman dan kerja sama (Soelistya 2022).

Selain kepemimpinan, nilai-nilai organisasi juga merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam membantu kinerja, nilai-nilai organisasi dapat menciptakan suatu tingkat motivasi bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai organisasi yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Nilai-nilai organisasi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, pedoman bagi setiap anggota organisasi. Nilai-nilai organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi, sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Ali 2018). Selanjutnya nilai-nilai



organisasi adalah prinsip atau panduan yang memberikan tujuan dan arah bagi suatu organisasi.

Kinerja tidak lepas dari motivasi, Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi (Nafi'ah 2018). Motivasi selama ini selalu menjadi misteri bagi organisasi, para pemimpin organisasi harus terus berusaha untuk memahami bagaimana motivasi mempengaruhi kinerja dan memahami bagaimana menggunakan motivasi untuk meningkatkan kinerja agar dapat meningkatkan produktifitas kerja para dosen.

Robins menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketentuan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Suhartini 2020). Motivasi kerja dosen dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti kepuasan dalam mengajar dan melakukan riset dan faktor ekstrinsik, seperti insentif dan pengakuan profesional. Motivasi ini berperan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan dan nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen.

Faktor motivasi kerja juga memberikan pengaruh terhadap kinerja. Motivasi memberikan cara gairah kerja, supaya bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan (Wahyu 2021).

Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen hal ini selaras dengan hasil penelitian (Sakinah 2020). Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri dosen

dalam melaksanakan kinerjanya. Motivasi kerja dosen dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan akurat sesuai tupoksi, meningkatkan kinerja, menimbulkan minat berprestasi.

Pada penelitian ini, peneliti tertarik melakukan penelitian di Institut Teknologi Sawit Indonesia (ITSI). Institut Teknologi Sawit Indonesia (ITSI) merupakan kampus transformasi yang sebelumnya dikenal bernama STIPAP (Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian Agrobisnis Perkebunan). ITSI merupakan satu-satunya perguruan tinggi yang berfokus pada penyiapan tenaga ahli di bidang perkebunan kepala sawit.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Wakil Rektor I Bidang Akademik beserta Kabag. Lembaga Penelitian Pengabdian Masyarakat (LP2M) serta Tim Unit Percepatan Pengembangan Dosen bahwa kinerja dosen belum optimal dimana ditemukan sebagian dosen tetap yang belum mengerjakan atau melaksanakan BKD, informasi ini bisa di lihat langsung dalam aplikasi sistem sumberdaya terintegrasi SISTER Perguruan Tinggi. Beban Kerja Dosen (BKD) merupakan gambaran beban SKS dosen dalam melaksanakan Tridharma dalam satu semester dengan unsur-unsur utama terdiri dari pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat serta penunjang. Beban Kerja Dosen ini merupakan gambaran kinerja dosen dalam melaksanakan Tridharma.

Korelasi antara BKD dan SKP, sangat krusial dalam sistem penilaian kinerja dosen. BKD memberikan kerangka kerja bagi dosen untuk mengalokasikan waktu dan usahanya secara efisien, sedangkan SKP memberikan umpan balik tentang seberapa baik dosen tersebut menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini menunjukkan

bahwa integrasi yang baik antara BKD dan SKP dapat mendorong peningkatan kinerja dosen secara keseluruhan dan memastikan bahwa mereka terus berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan institusi.

Dengan demikian, BKD dan SKP tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengelola beban kerja dan menilai kinerja pada dosen, tetapi juga sebagai mekanisme yang memotivasi dosen untuk terus meningkatkan kualitas kerja tridharma pada dosen. Dalam konteks ini, pemahaman yang mendalam dan implementasi yang efektif dari BKD dan SKP sangat penting untuk mendukung keberhasilan akademik dan profesional dosen di perguruan tinggi.

**BKD & SKP: Pemberian Predikat Kinerja SKP berdasarkan BKD**

**Rekomendasi penilaian predikat kinerja 2023**

Capaian Hasil Kerja (SKS)	Kriteria PO BKD 2021	Pemberian predikat kinerja sesuai hasil BKD
>16 SKS	M	Diberikan <b>Sesuai Ekspektasi / Diatas Ekspektasi</b> yang akan menghasilkan predikat Sangat Baik / Baik / Butuh Perbaikan (Cukup)*
12 sd 16 SKS (batas UU)	M	
<12 SKS	TM	<b>Dibawah Ekspektasi</b> yang akan menghasilkan predikat Kurang / Sangat Kurang

- Penilaian di tabel diatas adalah untuk Dosen Tetap Penuh Waktu.
- Untuk Dosen dengan tugas tambahan capaian SKS sesuai peraturan yang berlaku (minimal 3 SKS) dan dapat memperoleh predikat kinerja: Sesuai Ekspektasi / Di atas Ekspektasi.

**Penilaian SKP**

- Dokumen SKP adalah dokumen penilaian kinerja dan perilaku kinerja:
  - Kinerja Dosen / Hasil Kerja adalah hasil BKD Dosen;
  - Perilaku Kinerja Dosen dinilai oleh pimpinan sesuai PermenPANRB 6 tahun 2022.
- Pemberian predikat akhir dapat dilakukan sesuai dengan kuadran kinerja pegawai sesuai dengan PermenpanRB 6 tahun 2022:

Kampus Merdeka

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi 24

Gambar : 1.1 Materi Desiminasi Pelaksanaan Layanan Dosen tentang Pemutakhiran Data dan Pengelolaan Kinerja Akademik Dosen Mei-Juni Hal. 24 (Kemdikbudristek 2024)

Gambar diatas ini berisi penjelasan mengenai penilaian kinerja dosen berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Beban Kinerja Dosen (BKD). Beberapa poin utama yang dapat disimpulkan adalah:

Capaian Hasil Kinerja Dosen (BKD) dan Predikat Kinerja SKP untuk dosen dengan beban kerja  $\geq 16$  SKS, predikat kinerja yang diharapkan adalah sesuai ekspektasi atau di atas ekspektasi. Untuk dosen dengan beban kerja 12

hingga <16 SKS, diharapkan memperoleh predikat yang sama jika kualitas luaran memenuhi standar yang baik. Sedangkan dosen dengan beban kerja <12 SKS akan mendapatkan predikat di bawah ekspektasi, dengan kemungkinan predikat kinerja kurang atau sangat kurang.

Selaras dengan penilaian kinerja berdasarkan peraturan (KemenpanRB RI 2022), kinerja dosen dan capaian hasil kerja BKD merupakan variabel penting dalam penentuan predikat kinerja SKP. Penilaian SKP harus sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku, dan capaian yang diharapkan mencerminkan kinerja optimal dalam pelaksanaan tugas-tugas akademik. Penilaian predikat kinerja dilakukan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan kualitas hasil, tanggung jawab, serta waktu kerja penuh dosen. Serta kualifikasi dan capaian SKP pada dosen dengan tambahan tugas dan beban SKS yang memenuhi aturan (minimal 3 SKS) dapat mengajukan penilaian kinerja dengan predikat Sesuai ekspektasi atau di atas ekspektasi. Evaluasi kinerja ini mempertimbangkan beban kerja yang sesuai dengan standar kualitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian yang dilakukan oleh dosen dalam kapasitasnya sebagai tenaga akademik tetap.

Adapun Indikator – indikator kinerja dosen yaitu : pendidikan, penelitian dan pengembangan ilmu, pengabdian kepada masyarakat dan penunjang tridharma perguruan tinggi (Nadeak 2020).

Berikut ini penulis menunjukkan tabel kinerja pada dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia (ITSI)

**Tabel 1.1 Hasil Laporan Kinerja Dosen Tahun 2021-2023**

No.	Tahun Ajaran	Jumlah Dosen	Memenuhi Kinerja	Tidak Memenuhi	Persentase
1	2021/2022 Genap	57	27	30	52,63 %
2	2022/2023 Ganjil	52	23	29	55,76 %
3	2022/2023 Genap	60	39	28	46,66 %

*Sumber : Data Dokumen Institusi*

Berdasarkan hasil laporan kinerja dosen tahun ajaran 2021-2023, terlihat bahwa sebagian besar dosen belum memenuhi kinerja dosen yang diharapkan. Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan dalam peningkatan kinerja dosen di masa mendatang.

Berdasarkan hasil wawancara pra survey dengan beberapa sivitas akademik perubahan gaya kepemimpinan saat ini sudah mulai dirasakan oleh sivitas akademik hal ini didapat dari hasil wawancara pra survey mengenai gaya kepemimpinan saat ini yang sesuai dengan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dari Bass yaitu kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual dalam (Insan 2020). Kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh yang positif pada hubungan antara bawahan dan atasan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan sesuai hasil. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan dari seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi dan tujuan organisasi. ini dapat meningkatkan kinerja serta motivasi (Fathiyah 2022).

Sehingga dari penjelasan diatas diduga faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan transformasional. Dimana berdasarkan pra survey kepemimpinan sabagai berikut.

**Table 1.2 Pra Survei Kepemimpinan Transformasional**

No.	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN	
		YA	TIDAK
1	Pemimpin mampu memberikan wawasan yang jelas serta meningkatkan kesadaran bawahan terhadap visi dan misi organisasi	9	11
2	Pemimpin yang inspiratif menanamkan ekspektasi tinggi yang memotivasi untuk mengarahkan upaya kerja	8	12
3	Pemimpin memberikan perhatian secara personal, dan membina hubungan yang erat dengan bawahan	7	13
4	Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual mendorong bawahan untuk berpikir secara rasional dan kreatif	8	12

Sumber : *Data diolah (2024) (Marnita 2023)*

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa dari 20 responden, 11 responden berpendapat bahwa pemimpin belum maksimal memberikan wawasan yang jelas serta meningkatkan kesadaran bawahan terhadap visi dan misi organisasi, 9 responden menjawab bahwa pemimpin belum memberikan inspiratif menanamkan ekspektasi tinggi yang memotivasi untuk mengarahkan upaya kerja, 13 responden menjawab pemimpin belum memberikan perhatian secara personal dan membina hubungan yang erat dengan bawahan, dan 12 responden menjawab bahwa pemimpin belum menerapkan stimulasi intelektual mendorong bawahan untuk berpikir secara rasional dan kreatif. Maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin dalam survei ini sudah cukup mampu memberikan wawasan yang jelas serta meningkatkan kesadaran bawahan terhadap visi dan misi organisasi, mampu memberikan inspiratif menanamkan ekspektasi tinggi yang memotivasi untuk

mengarahkan upaya kerja, mampu memberikan perhatian secara personal, dan membina hubungan yang erat dengan bawahan, dan mampu menerapkan stimulasi intelektual mendorong bawahan untuk berpikir secara rasional dan kreatif. Sehingga perlu diteliti apakah gaya kepemimpinan transformasional ini menyebabkan kinerja pada dosen kurang optimal.

Faktor lain yang menyebabkan kinerja menurun adalah faktor nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi ITSI adalah nilai-nilai yang dianut oleh seluruh sivitas akademik. Berikut ini hasil pra survey nilai-nilai organisasi ITSI yang dilakukan peneliti.

**Table 1.3 Pra Survey Nilai-nilai Organisasi ITSI**

No.	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN	
		YA	TIDAK
1	Saya selalu menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, komitmen, dan Amanah dalam pekerjaan	12	8
2	Saya selalu menciptakan inovatif, dan komunikatif dalam pekerjaan	9	11
3	Saya berusaha meningkatkan Kompeten, loyalitas, kinerja unggul, layanan prima dalam bekerja guna memperoleh hasil yang optimal.	9	11
4	Saya berusaha menjalin kerja sama, berkolaboratif dan disiplin untuk meningkatkan hasil yang terbaik untuk institusi	13	7

Sumber : data diolah (2024) (Institut Teknologi Sawit Indonesia 2021).

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa dari 20 responden, 8 responden menjawab belum menerapkan nilai-nilai organisasi yang jujur, bertanggung jawab, komitmen dan Amanah, 11 responden menjawab tidak dapat menciptakan inovatif dan komunikatif dalam bekerja, dan 11 responden belum mampu meningkatkan kompeten, loyalitas, kinerja yang unggul serta memberikan layanan prima, selain itu, 7 responden menjawab belum mampu menerapkan disiplin,



menjalin kerja sama serta berkolaboratif. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini belum menerapkan nilai-nilai organisasi yang diinginkan, tidak mampu menciptakan inovasi dan komunikasi yang baik, serta belum mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja secara keseluruhan. Sehingga diperlukan upaya lebih lanjut apakah belum optimalnya kinerja dosen disebabkan oleh nilai-nilai organisasi yang tidak diterapkan secara maksimal.

Motivasi kerja merupakan dasar bagi suatu organisasi untuk mengembangkan baik instansi pemerintah maupun instansi swasta tidak lain karena adanya keinginan untuk mewujudkan tujuan dan usaha yang dilakukan secara bersama, sistematis, serta berencana. Motivasi kerja dapat dikatakan sebagai penggerak maupun dorongan yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu mengubah tingkah laku individu untuk menuju pada hal yang lebih baik. Motivasi kerja meliputi usaha untuk mendorong atau memberikan semangat dalam bekerja.

Dari hasil pra survey yang dilakukan oleh penulis diduga bahwa jika kepemimpinan baik, nilai-nilai organisasi dijalankan dengan baik diduga berdampak pada motivasi kerja para dosen yang selanjutnya berdampak pada kinerja mereka.

Berdasarkan survei awal tentang motivasi kerja yang dilakukan oleh peneliti. Berikut hasil pra-survei motivasi kerja.

**Table 1.4 Pra Survei Motivasi Kerja**

No.	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN	
		YA	TIDAK
1	Gaji yang diperoleh dari ITSI sesuai dengan kinerja anda ?	10	10
2	Lingkungan kerja di ITSI nyaman dan mendukung dalam menjalankan aktivitas dengan baik	8	12
3	Berusaha untuk meningkatkan jabatan fungsional sebagai dosen	11	9
4	Pengakuan dari pimpinan sangat mempengaruhi kinerja	8	12
5	Tanggung jawab yang ada pada pekerjaan membuat senang dan selalu bersemangat mengerjakannya	9	11

Sumber : data diolah (2024) Teori Hierarki Maslow (Sriatmi 2021)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa dari 20 responden dosen tetap yayasan, 10 responden berpendapat bahwa gaji yang diberikan belum sesuai dengan kinerjanya, 12 responden merasa lingkungan kerja kurang nyaman dan mendukung dalam menjalankan aktivitas dengan baik, dan 9 responden berpendapat bahwa belum dapat meningkatkan jabatan fungsionalnya sebagai dosen, selain itu, 12 responden merasa bahwa pengakuan pimpinan tidak mempengaruhi kinerja dosen, dan 11 responden merasa kurang senang dengan tanggung jawab yang ada pada pekerjaan dan tidak selalu bersemangat mengerjakannya. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dosen Institut Teknologi Sawit Indonesia masih rendah sehingga perlu diteliti apakah belum optimalnya kinerja dosen disebabkan oleh motivasi kerja yang masih rendah tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Nilai-nilai Organisasi Terhadap Kinerja Dosen yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Di Institut Teknologi Sawit Indonesia”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat identifikasi beberapa permasalahan yaitu:

1. Sebagian dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia belum sepenuhnya melaksanakan Beban Kerja Dosen (BKD), yang merupakan indikator penting dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, sehingga mempengaruhi pencapaian tujuan institusi.
2. Gaya kepemimpinan transformasional di tingkat pimpinan belum sepenuhnya mampu memberikan dampak optimal terhadap peningkatan motivasi dan kinerja dosen.
3. Sebagian dosen belum menerapkan nilai-nilai organisasi Institut Teknologi Sawit Indonesia, seperti integritas, dinamis, keunggulan, dan adaptivitas, yang berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung kinerja dosen.
4. Motivasi kerja dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia masih rendah.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, nilai-nilai organisasi, motivasi, fasilitas dan lain-lain. Namun dalam penelitian ini hanya membahas kepada tiga faktor yaitu: kepemimpinan transformasional, nilai-nilai organisasi, dan motivasi kerja. Dalam objek penelitian penulis hanya membatasi pada dosen tetap Institut Teknologi Sawit Indonesia. Penelitian ini juga membatasi variabel motivasi kerja sebagai variabel yang memediasi antara kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dalam penelitian ini, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
2. Apakah nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja?
4. Apakah Nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
6. Apakah kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi kerja berpengaruh signifikan?

7. Apakah nilai-nilai organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja berpengaruh signifikan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk melihat dan menganalisis:

1. Untuk melihat dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen Institut Teknologi Sawit Indonesia.
2. Untuk melihat dan menganalisis nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen Institut teknologi Sawit Indonesia.
3. Untuk melihat dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada dosen Institut Teknologi Sawit Indonesia.
4. Untuk melihat dan menganalisis nilai-nilai organisasi terhadap motivasi kerja pada dosen Institut Teknologi Sawit Indonesia.
5. Untuk melihat dan menganalisis motivasi kerja terhadap kinerja dosen Institut Teknologi Sawit Indonesia.
6. Untuk melihat dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada dosen Institut Teknologi Sawit Indonesia.
7. Untuk melihat dan menganalisis nilai-nilai organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada dosen Institut Teknologi Sawit Indonesia.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas maka manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah:

1. Dosen, untuk dapat meningkatkan profesionalnya dalam peningkatan kinerja pada dosen Institut Teknologi Sawit Indonesia.

2. Untuk memperoleh input sebagai keperluan penilaian untuk memfasilitasi pengembangan kinerja dosen dan untuk menerapkan nilai-nilai organisasi yang tepat agar dosen semakin meningkatkan kinerjanya lebih lanjut.
3. Dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan agar meningkatkan mutu Pendidikan dan kinerja dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia.
4. Sebagai bahan kajian teoritis yang dapat digunakan untuk landasan membangun sistem Pendidikan di Indonesia yang lebih menyeluruh.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Secara etismologis istilah kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang bersal dari kata to perform yang memiliki arti yaitu (1) prestasi, (2) pelaksanaan, (3) pencapaian dan (4) unjuk kerja atau penampilan kerja (Widianti 2022). Kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja menurut (Hamidah 2020).

Sedangkan hal tersebut sesuai dengan pendapat yang memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain (Yusuf 2018).

Kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang (Asi 2021). Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) terdapat hubungan yang erat. Bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga (*institutional performance*) juga baik. Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan dapat dipandang sebagai perpaduan hasil kerja apa yang harus dicapai oleh seseorang dan kompetensi bagaimana seseorang mencapainya (Hakim 2023).



Meningkatkan kinerja adalah upaya berkelanjutan yang memerlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, kompetensi, dan pengembangan sumber daya manusia yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja adalah suatu pelaksanaan dan penyempurnaan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil yang sesuai dengan yang diharapkan (Aisyah 2019). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan suatu pekerjaan, dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan dapat dioptimalkan sesuai dengan yang diharapkan.

Bagi para dosen kinerja dipergunakan untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan yang dicapai untuk mencapai tujuan. Kinerja yang dimaksud adalah hasil kerja dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta tugas penunjang tri dharma yang telah ditetapkan. Kinerja dosen adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik (Sundari 2017).

Kinerja dosen merupakan keluaran dari proses yang dijalankan dosen melalui presentasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja dan

unjuk kerja menurut (Kambey 2023). Pentingnya kinerja dosen yang professional dalam pengelolaan pendidikan dan pengajaran untuk terus berbenah dengan seiring tuntutan kebutuhan masyarakat yang mendambakan pendidikan yang berkualitas yang mana akan berpengaruh pada mutu para lulusan mahasiswa itu sendiri.

Terkait dengan hal ini, undang-undang nomor 14 tahun 2005 (Tentang Guru dan Dosen 2005) dan peraturan pemerintah nomor 37 tahun 2009 (Tentang Dosen 2009) disebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Tridharma Perguruan Tinggi).

Kinerja dosen menjadi salah satu tolak ukur sebagian besar dari keberhasilan pendidikan di suatu perguruan tinggi karena akan menentukan terhadap tinggi atau rendahnya kualitas pendidikan di perguruan tinggi.

Kinerja dosen sangat berpengaruh terhadap Keberhasilan yang dicapai perguruan tinggi ditentukan oleh akuntabilitas yang tinggi dari dosen dan kemampuan untuk melakukan tugas-tugas Tri Dharma perguruan tinggi menurut (Jufrizen 2019). Tri Dharma meliputi Pengajaran, Penelitian, dan pengembangan masyarakat yang berkolerasi dengan kompetensi dosen.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang dosen, sebagai tenaga fungsional akademik pada suatu program studi sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika.

#### **2.1.1.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Bahwa dalam mendukung pencapaian kinerja, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut, secara sinergis dapat memberikan gambaran secara komprehensif kepada manajemen organisasi, untuk menentukan Langkah-langkah strategis apa yang perlu dilakukan, agar pencapaian kinerja dapat diraih sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Faktor-faktor kinerja terdiri dari: Faktor internal yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam individu/seseorang seperti : minat, motivasi dan kepribadian sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang dihubungkan dengan lingkungan seperti: rekan kerja, pimpinan, bawahan dan iklim organisasi. (Nawang Aji 2017)

Faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian Kinerja sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Kepemimpinan sebagai upaya untuk

mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi

- e. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dll menurut Ruky (Nadeak 2020).

Menurut Griffin menyatakan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: 1) kemampuan, 2) keinginan dan 3) lingkungan. Posisi kinerja dan hubungannya dengan kemampuan, keinginan, upaya dan lingkungan terlihat pada bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan baik dan benar, mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaannya (Usfandi 2023). Menurut pendapat New storm dan Davis menyatakan bahwa kinerja yang baik akan dihasilkan oleh pegawai atau karyawan yang puas dalam organisasi. Pegawai atau karyawan yang merasa puas akan melakukan upaya-upaya yang mendukung untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik (Usfandi 2023).

Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja tersebut meliputi: (1) Peluang memanfaatkan kemampuan dan kreatifitas, (2) gaji/imbalan dan kompensasi, (3) kesempatan promosi, (4) ketenangan dan kemantapan kerja dan (5) pengakuan dan penghargaan (Usfandi 2023).

Dalam konteks dimaksud jelas bahwa kinerja terdapat kaitannya dengan kepuasan kerja seseorang, sehingga karyawan pada suatu organisasi terpuaskan dengan hasil pekerjaannya, kesejahteraan yang diberikan oleh organisasi dan produknya digunakan oleh orang banyak dan mendapat pujian dari pimpinannya, maka akan menghasilkan pekerjaan yang optimal.

Dalam perguruan tinggi kinerja adalah penggerak kunci keberhasilan pendidikan, dan keberadaan dosen sangat berpengaruh terhadap semua sumber daya pendidikan yang ada. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dosen antara lain kompetensi dosen, kepuasan kerja, sikap, kepribadian, motivasi, dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja dosen apabila dosen tersebut dapat memiliki serta menjadikan spirit dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya (Arisal 2018).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja dosen adalah adanya keinginan dari dosen tersebut untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Loyalitas akademik dosen mempengaruhi terhadap kinerja dosen. Loyalitas atau kesetiaan pekerja adalah usaha individu dalam melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh, memberi masukan kepada usaha dan tujuan organisasi serta menjalani proses pengembangan diri dalam organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dalam mengemban tugasnya melaksanakan tridarma perguruan tinggi, diantaranya adalah: (1) konsep diri, (2) efikasi diri, (3) kepribadian, (4) pengalaman, (5) imbalan, (6) motivasi kerja, (7) komitmen diri dari dosen yang bersangkutan terhadap peningkatan kualitas dirinya, (8) tingkat loyalitas dosen sebagai pembimbing mahasiswa di lingkungan akademik tempat bekerja, (9) tingkat kecerdasan emosional dari dosen yang bersangkutan, (10) komunikasi antar pribadi dosen, (11) sarana dan prasarana yang tersedia, (12) tingkat ekonomi yang dimiliki oleh setiap dosen, dan lain-lain (Usfandi 2023).

### 2.1.1.3 Indikator Kinerja

Robbins dan Judge menyatakan ada tiga indikator kinerja, yaitu (1) hasil kerja individu (*individual task outcomes*), (2) perilaku yang sering dilakukan (*behaviors*) dan (3) karakter individual (*traits*). Hasil kerja individual tergantung pada perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Usfandi 2023). Perilaku disini adalah perilaku yang berkaitan dengan tugas yang harus dikerjakan. Sedangkan karakter individu merupakan sifat bawaan seseorang yang mencakup antara lain, percaya diri, dapat diandalkan, dapat bekerjasama, berpengalaman.

Setiap individual atau kelompok memiliki kriteria penilaian tertentu terhadap kinerja dan tanggung jawab yang diberikan (Notiva 2018). Secara individual kinerja dapat ditentukan dari beberapa bidang dapat dilihat dari:

1. Seberapa besar seseorang mempunyai kemampuan yang lebih dalam pekerjaannya.
2. Mempunyai tingkat kejujuran yang situasi dan keadaan.
3. Mempunyai wawasan dan ide-ide yang baru dalam mengembangkan kinerja dalam pelaksanaan tugasnya sebagai karyawan.
4. Sikap terhadap karyawan dalam suka atau tidak
5. Mempunyai tanggung jawab dalam pekerjaannya
6. Mempunyai keahlian tentang pekerjaannya
7. Dapat membagi waktu dalam situasi dan memanfaatkan waktu secara maksimal

Berkaitan dengan indikator kinerja dosen menurut Kementerian Ristek dan Dikti Direktorat Jenderal Sumber Daya Iptek dan Dikti, (Kemendikbud RI 2021) berikut ini adalah beberapa indikator indikator yang merupakan beban kerja dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi, adapun indikator-indikator tersebut antara lain :

Tugas melakukan pendidikan, merupakan tugas di bidang pendidikan dan pengajaran yang dapat berupa :

1. Melaksanakan perkuliahan/ tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran.
2. Membimbing seminar Mahasiswa.
3. Membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN, praktik kerja lapangan (PKL).
4. Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir.
5. Penguji pada ujian akhir
6. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan.
7. Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya.
8. Pelaksanaan kegiatan data sering dan pencangkakan dosen.

Tugas melakukan penelitian merupakan tugas di bidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah yang dapat berupa :

1. Menghasilkan karya penelitian



2. Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah
3. Mengedit/menyunting karya ilmiah
4. Membuat rancangan dan karya teknologi
5. Membuat rancangan karya seni

Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa :

1. Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemeritah/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya.
2. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.
3. Memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat.
4. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan.
5. Membuat/menulis karya pengabdian kepada Masyarakat.

## **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain, untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas (Sutikno 2018).

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Sukses

tidaknya sebuah organisasi sangat tergantung dari kemampuan pemimpin dalam menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha yang kooperatif agar mencapai tujuan yang sudah direncanakan (Yulianti 2018). Sedangkan Kartono kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Noufal 2020).

Ki Hajar Dewantara sebagai tokoh pendidikan nasional menyatakan ada tiga kalimat di dalam memaknai kepemimpinan yaitu :

Ing Ngarso Sung Tulodo.

Secara harfiah berarti; di depan memberi teladan, mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang di pimpinnya.

Ing Madya Mangun Karso.

Secara harfiah berarti; di tengah memberikan inisiatif yang mengandung makna bahwa seseorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang di pimpinnya.

Tut Wuri Handayani.

Secara harfiah berarti; mengikuti dari belakang dengan membimbing, mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung

jawab. Jadi, jelaslah Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangunkarso dan Tut Wuri Handayani saling berkaitan, sebab tidaklah mungkin seorang pemimpin membimbing dari belakang tanpa memberikan contoh teladan yang baik dan berinisiatif jika salah satu tidak berjalan dengan baik, maka kepemimpinan tidak berjalan baik (Marliani 2019).

Menurut Wahjosumidjo kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu, berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan (Pasaribu 2019).

Aktifitas kepemimpinan merupakan intisari dari manajemen organisasi karena menjadi titik sentral dari setiap aktifitas yang dilakukan manajer dalam suatu organisasi (Sriatmi 2021). Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar efektifitasnya optimal. Banyak ahli yang memberikan definisi dan batasan tentang kepemimpinan, namun secara sederhana kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain supaya mau bertindak (berperilaku) sebagaimana yang diharapkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

### **2.1.2.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional mengarah pada proses pembangunan komitmen terhadap tujuan organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai tujuan tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mengkaji juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Robbins dan Judge mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan sementara kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan dalam memengaruhi sesuatu dengan baik dan luar biasa (Wiandhani 2022). Hal tersebut berarti bahwa pemimpin harus dapat mencurahkan perhatian dan mengetahui kebutuhan pengembangan dari pengikutnya atau pengikut. Pemimpin juga harus dapat mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru. Pemimpin mampu memotivasi, membangkitkan dan mendampingi para pengikutnya untuk mengeluarkan usaha ekstra demi mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional menurut Boehenke menyatakan sebagai sebuah proses kepemimpinan dimana para pemimpin menciptakan kesuksesan pada bawahannya dengan menampilkan lima perilaku visioner, menginspirasi, merangsang bawahan, melatih mencapai sasaran organisasional (Simatupang 2023).

Menurut Hughes menyatakan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional diyakini akan lebih berhasil dalam mendorong dan memotivasi pengikut untuk perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi pemimpin (Wiandhani 2022). Emosi pengikut dilibatkan terhadap keberlangsungan organisasi, maka pengikut akan merasa menjadi bagian yang penting dalam organisasi sehingga mereka akan berusaha ikut serta dalam perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati (Wiandhani 2022).

Dari beberapa definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah gaya yang berupaya menanamkan nilai-nilai kepada para pengikutnya untuk mendukung visi dan tujuan organisasi, menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas di antara para anggota. Pada akhirnya, pendekatan ini meningkatkan motivasi dan mendorong inovasi, sehingga meningkatkan kualitas dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

### 2.1.2.3 Faktor-faktor Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Adapun yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional adalah :

a. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, memnunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain : mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip Bersama, mengembangkan visi Bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspiratioanl Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pimpinan mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pimpinan juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan yang penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu

meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok. Bass menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya

c. *Konsiderasi Individual (Individualized Consideration)*

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

d. *Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)*

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang, timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berfikir, dan

berimajinasi, serapkan ta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, Analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka Panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah (Fitriani 2019).

#### **2.1.2.4 Fungsi Kepemimpinan**

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Secara umum fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan organisasi. (Sutikno 2018).

Secara umum, peran fungsi kepemimpinan termasuk dalam dua (2) kategori sebagai berikut:



### 1. Fungsi Birokratis (*bureaucratic functions*)

Merupakan fungsi yang berfokus pada pelaksanaan tugas-tugas yang telah diberikan untuk mencapai tujuan birokrasi, kelompok, dan organisasi. Menginisiasi (*initiating*); membuat aturan dan regulasi (*regulating*); memberikan informasi (*information*); memberi dukungan (*supporting*); mengevaluasi (*evaluating*), dan menyimpulkan (*summarizing*) adalah beberapa fungsi kepemimpinan. Pemimpin memiliki peran penting dalam menentukan kebijakan organisasi. Pemimpin yang memahami peran kepemimpinan dan menerapkannya secara efektif lebih berpeluang mencapai keberhasilan organisasi.

### 2. Fungsi Hubungan Antar Manusia (*relationship functions*)

Fungsi ini lebih menekankan pada upaya seorang pemimpin untuk menjamin kekompakan dari orang-orang yang dipimpinnya karena berkaitan dengan Upaya memelihara kelompok dan lingkungan sosialnya (Sriatmi 2021).

Kemudian menurut Yuki (1998) fungsi kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan pegawai untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi sehingga meningkatkan kinerja seseorang, dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi (Rahma 2019). Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak kearah pencapaian sasaran.

Kepemimpinan melibatkan berbagai fungsi yang dapat dikategorikan sebagai berikut: menginspirasi dan memotivasi (*encouraging*); berempati dan

mengakui keadaan bawahan (mengungkapkan perasaan); membina hubungan dan interaksi yang positif (harmonisasi); mencari jalan tengah (kompromi); memfasilitasi kemajuan (*gatekeeping*); dan menetapkan tolak ukur (setting standard). Pada akhirnya, kepemimpinan adalah tindakan membimbing dan mempengaruhi individu menuju pencapaian tujuan.

#### **2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan**

Ada beberapa indikator kepemimpinan diantaranya sebagai berikut :

1. Kemampuan analisis dan mengambil keputusan
2. Kemampuan memotivasi
3. Kemampuan komunikasi dan mendengarkan
4. Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang sehat
5. Kemampuan mendelegasikan tugas atau wewenang
6. Tanggung jawab (Quamila 2021).

Untuk mengukur apakah cara memimpin yang dilakukan seorang pemimpin telah sesuai dengan suatu organisasi dapat diukur menggunakan dimensi kepemimpinan. Dimensi kepemimpinan menurut Schermerhorn yaitu :

1. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik
2. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan
3. Merangsang anggota untuk meningkatkan kompetensi
4. Menjaga kekompakan anggota tim.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan (Safitri 2024).

Indikator – indikator kepemimpinan menurut Kartono yaitu:

- a. Kemampuan menganalisis. Kemampuan menganalisis secara cermat, matang, dan stabil situasi yang dihadapi seseorang merupakan prasyarat keberhasilan pengelolaan seseorang.
- b. Keterampilan Komunikasi Memberikan perintah, petunjuk, petunjuk, nasehat, seorang pemimpin harus menguasai teknik komunikasi . Keberanian Semakin tinggi kedudukannya dalam organisasi, semakin besar pula keberanian yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya.
- c. Keterampilan mendengarkan Mampu mendengarkan pendapat bawahan sehingga selain tugas bawahan juga pendapat bawahan.
- d. Percaya Diri Kepercayaan diri dalam berkomunikasi dengan bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin (Safitri 2024).

### **2.1.3 Nilai-nilai Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Nilai-Nilai Organisasi**

Nilai adalah cita-cita atau standar abadi yang berhubungan dengan perilaku atau hasil yang diinginkan (Caga 2022), selaras dengan kusumo Nilai organisasi (*Organizational Value*) adalah seperangkat "Keyakinan" yang dimiliki oleh pendiri organisasi, sebagai nilai kebenaran yang bersifat permanen, dapat diterima, dan didukung oleh semua individu dalam organisasi. Nilai-nilai organisasi dalam penelitian ini merupakan salah satu bentuk dari penerapan budaya dari suatu organisasi (Kusumo 2021).

Nilai-nilai organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi pemahaman dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau

kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi (Bahra 2022).

Nilai organisasi adalah gagasan tentang sesuatu yang diprioritaskan dalam organisasi untuk menciptakan karakter sesuatu tujuan dalam gagasan tersebut. Dalam artikel (Humaans.io 2024) menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi merujuk pada prinsip-prinsip dan keyakinan yang menjadi pedoman dalam membentuk perilaku dan budaya suatu organisasi hal ini selaras dengan buku *organizational culture and leadership* yang menyatakan nilai-nilai organisasi yang dianut pada prinsip dan nilai yang diartikulasikan dan diumumkan secara publik yang ingin dicapai oleh kelompok tersebut (Schein 2004). Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai landasan dalam pengambilan keputusan, penetapan prioritas, dan pembentukan arah keseluruhan organisasi dan budaya organisasi. Keyakinan mendasar ini biasanya ditetapkan oleh pimpinan organisasi dan dimaksudkan untuk menyediakan kerangka kerja bagi karyawan guna menyelaraskan tindakan dan keputusan mereka dengan misi dan tujuan suatu organisasi.

Nilai-nilai organisasi memainkan peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang positif dan mendorong keterlibatan karyawan. Ketika karyawan memahami dan menganut nilai-nilai organisasi, mereka cenderung merasakan tujuan dan keselarasan dengan tujuan perusahaan. Selain itu, nilai-nilai organisasi membantu mendefinisikan identitas dan reputasi suatu organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Nilai-nilai tersebut memandu cara karyawan berinteraksi satu sama lain, serta dengan mitra bisnis, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya.

Sehingga dapat di simpulkan bahwa nilai-nilai organisasi adalah gagasan-gagasan tentang sesuatu yang diprioritaskan dalam organisasi untuk menciptakan karakter suatu organisasi. Nilai-nilai organisasi adalah nilai-nilai dan prinsip-prinsip inti yang memandu perilaku dan pengambilan keputusan suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut mendefinisikan budaya organisasi dan membantu membangun identitasnya.

### **2.1.3.2 Nilai-Nilai Organisasi Institut Teknologi Sawit Indonesia**

Institut Teknologi Sawit Indonesia (ITSI) merupakan kampus transformasi yang sebelumnya dikenal bernama STIPAP (Sekolah Tinggi Ilmu Pertanaian Agrobisnis Perkebunan) dan menghasilkan lulusan sarjana dibidang perkebunan kelapa sawit. Nilai-nilai Organisasi yang di terapkan di Institut Teknologi Sawit Indonesia menjadi khas yang di sebut dengan “IDEA”. Nilai-nilai organisasi disebut juga nilai-nilai Institut Teknologi Sawit Indonesia yang terdiri dari Empat (4) kebiasaan baik yang harus di terapkan di lingkungan Institut, nilai-nilai ITSI tersebut meliputi: (1) *Integrity*, seluruh sivitas akademik menjunjung tinggi kejujuran dan kebenaran, tetap akan berbuat yang sama saat diawasi maupun tidak diawasi sehingga mampu mendukung budaya mutu Institusi. Nilai Integrity ini mencerminkan karakter: Kejujuran, Komitmen, Tanggung Jawab, dan Amanah. (2) *Dynamic*, Seluruh sivitas akademik memiliki semangat dan tenaga untuk bergerak dengan cepat dan mampu beradaptasi langsung dengan perubahan dan berbagai keadaan yang mendukung budaya mutu institusi. *Dynamic* juga menggambarkan ITSI sabagai Institusi yang mampu berubah dan tumbuh harmonis guna memenuhi kebutuhan Stakholder khususnya dunia kerja dalam mendukung pemenuhan sumber daya manusia perkebunan berkualitas sebagai bagian dari Upaya pencapaian tujuan Indonesi Emas

2045. Nilai *Dynamic* ini mencerminkan karakter: Inovatif, Proaktif, Komunikatif, dan Harmonis. (3) *Excellence*, seluruh sivitas akademik akan berupaya menjadi *Centre of excellent* dalam seluruh kajian bidang ilmu, penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat sebagai bagian dari budaya Institusi. Nilai *Excellent* ini meliputi unsur: Kompeten, Loyal, Kinerja Unggul, Pelayanan Prima, dan Kompetitif. (4) *Adaptive*, seluruh sivitas akademik dan organisasi mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan lingkungan (internal dan eksternal) hingga bertahan menjadi yang terbaik dan unggul. Nilai *Adaptive* ini mencerminkan karakter: *Adversity Quotion*, Disiplin, Kerjasama, dan Kolaboratif.

#### **2.1.3.3 Fungsi Nilai-nilai Organisasi**

Kemudian, nilai-nilai dibentuk atas dasar dan kategorisasi yang jelas, tentunya nilai sendiri memiliki fungsi yang baik ketika individu maupun organisasi menanamkan nilai-nilai organisasi yang baik pula. Dengan adanya penjabaran fungsi nilai-nilai organisasi, manusia akan mengetahui bahwa peran nilai dalam diri sangat besar dan dapat merubah konsep pendirian tingkah laku diri. Fungsi nilai-nilai organisasi adalah untuk memandu dan memengaruhi perilaku, keputusan, dan tindakan dalam suatu organisasi. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai landasan bagi budaya organisasi dan membantu membentuk serta mendefinisikan identitasnya. Salah satu fungsi utama dari nilai-nilai organisasi adalah untuk menciptakan serangkaian keyakinan dan prinsip bersama yang mendorong perilaku karyawan.

Nilai-nilai organisasi penting karena memberikan arah dan tujuan bagi organisasi dan anggotanya. Mereka membantu perusahaan membangun identitas yang kuat dan menciptakan pemahaman bersama tentang hal-hal yang paling

penting bagi perusahaan. Nilai-nilai organisasi menyelaraskan semua orang di perusahaan dengan tujuan dan visi yang sama, sehingga menciptakan rasa persatuan dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih baik yang mendorong keterlibatan karyawan dan meningkatkan hasil bagi perusahaan.

Nilai-nilai organisasi memandu seluruh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan sehari-hari di semua tingkatan perusahaan dan membentuk budayanya. Pada akhirnya, nilai-nilai organisasi sangat penting untuk membangun organisasi yang kuat dan tangguh yang beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang beengan menjalan rubah dengan cepat. (Soelistya 2022).

Dapat disimpulkan bahwa fungsi nilai-nilai organisasi memiliki posisi yang penting bagi organisasi dan anggotanya, menjadi sebuah arah dan tujuan, dalam organisasi. Nilai-nilai organisasi mengarahkan seseorang untuk bertindak laku atau bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan menjadikan acuan atau pedoman.

#### **2.1.3.4 Indikator Nilai-Nilai Organisasi**

Nilai-nilai organisasi adalah untuk menciptakan serangkaian keyakinan dan prinsip bersama yang mendorong perilaku karyawan. Dengan memiliki nilai-nilai inti yang jelas, setiap orang dalam organisasi dapat menyelaraskan diri mereka dengan tujuan bersama dan memahami apa yang diharapkan dari mereka.

*Organizational values* menjadi salah satu indikator penting dalam membentuk budaya organisasi, dimana keyakinan dalam bertindak laku yang merupakan pilihan mengenai apa yang baik atau buruk, penting atau tidak

penting, yang membentuk karakter sebuah organisasi dan muncul dari para pemimpin. Tanpa adanya pemahaman akan nilai-nilai organisasi yang dijabarkan dalam visi dan misinya maka organisasi akan mengalami ketidakteraturan, ketidakjelasan bahkan akan terpecah belah. *Values* membentuk tingkah laku dan sulit dideteksi, namun menyangga organisasi layaknya pondasi rumah (Ariyani 2014).

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Setiap organisasi memiliki ciri khas nilai-nilai organisasi yang diterapkan dalam organisasinya. Setiap organisasi memiliki nilai organisasi sebagai alat pemersatu dan perekat serta pedoman dalam melakukan tugas dan fungsinya untuk mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi (Hestyn A 2012).

Dalam penelitian ini nilai-nilai organisasi ITSI menjadi indikator dari nilai-nilai organisasi yaitu :

#### 1. *Integrity*

Nilai *Integrity* mencerminkan karakter: Kejujuran, Komitmen, Tanggung Jawab dan Amanah. Seluruh sivitas akademik menjunjung tinggi kejujuran dan kebenaran, sehingga mampu mendukung budaya mutu institusi.

#### 2. *Dynamic*

Nilai *Dynamic* mencerminkan karakter: Inovatif, Proaktif, Komunikatif, dan Harmonis. Seluruh savitas akademik memiliki semangat dan tenaga untuk bergerak dengan cepat dan mampu beradaptasi langsung dengan perubahan dan



berbagai keadaan yang mendukung budaya mutu institusi. Dynamic juga menggambarkan ITSI sebagai institusi yang mampu berubah dan tumbuh harmonis guna memenuhi kebutuhan stakeholder khususnya dunia kerja dalam mendukung pemenuhan sumber daya manusia perkebunan berkualitas sebagai bagian dari upaya pencapaian Indonesia Emas 2045.

### 3. *Exellent*

Nilai *Exellent* mencerminkan karakter: Kompeten, Loyalitas, Kinerja Unggul, Pelayanan Prima kompetitif. Seluruh sivitas akademik akan berupaya menjadi center of excellent dalam seluruh kajian bidang ilmu, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari budaya mutu institusi. ITSI juga bertekad menjadi terdepan dalam menghasilkan alumni dan berkontribusi nyata bagi masyarakat khususnya industry perkebunan.

### 4. *Adaptive*

Nilai *adaptive* mencerminkan karakter: *Adversity Quantion*, Disiplin, Kerja Sama, Kolaboratif. Seluruh sivitas akademik dan organisasi mampu beradaptasi, dengan berbagai perubahan lingkungan (internal dan eksternal) dan mampu bersaing dalam berbagai aspek dunia kerja. *Adaptive* juga mencerminkan seluruh sivitas akademika institusi yang siap beradaptasi dan bersinergi sebagai budaya yang mencerminkan produktivitas tinggi dan siap menghadapi tantangan dunia kerja dan industri (Institut Teknologi Sawit Indonesia 2021).

## **2.1.4 Motivasi Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motif atau motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku (Saleh 2018). Kamus Besar bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Dalam konteks masa kini, motivasi mempresentasikan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan dan kegigihan terhadap suatu kegiatan yang dilakukan secara sukarela dan diarahkan pada suatu tujuan (Sriatmi 2021).

Motivasi merupakan bentuk pendorong atau penggerak bagi seseorang agar dapat bekerja keras untuk mencapai apa yang ingin dicapai. Seseorang yang tidak termotivasi hanya dapat memberikan upaya minimum dalam bekerja. Sedarmayanti mengemukakan bahwa motivasi adalah kondisi/energi yang menggerakkan diri karyawan terarah/tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Hadwiyah 2020). Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kerjamaksimal.

Hasibuan mengemukakan Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan yang diinginkan (Hermani 2017). Menurut Stephen P Robbins motivasi adalah kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan

organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Sriatmi 2021).

Robbins menyatakan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Berdasarkan sumbernya, terbagi atas 2 (dua) kelompok yaitu: motivasi intrinsik (internal) yang bersumber dari dalam dirinya sendiri dan motivasi ekstrinsik (eksternal) yang bersumber dari luar atau karena ada pengaruh dari luar (orang lain maupun lingkungan). Motivasi intrinsik umumnya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan motivasi ekstrinsik. Motivasi internal merupakan nilai dari suatu penghargaan yang bisa bersifat: a) determinasi yaitu melakukan pekerjaan dengan sukarela, bukan karena paksaan ataupun imbalan, serta b) pilihan personal karena seseorang merasa senang dan berbahagia melakukan pekerjaan tersebut (Nur 2019).

Menurut Simamora motivasi adalah suatu fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkatan kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki. Ada beberapa karakteristik penting motivasi:

- Adanya dorongan atau motif-motif tertentu
- Ada tindakan (*action*) yang dilakukan
- Ada kebutuhan yang ingin dipenuhi atau dipuaskan atau tujuan tertentu
- Dapat menimbulkan ketidakpuasan seandainya tidak terpenuhi

(Sriatmi 2021).

Menurut Stoner, terdapat 4 (empat) asumsi dasar yang harus dipahami terkait motivasi yaitu:

1. Motivasi adalah hal-hal yang baik dan bersifat timbal balik, seperti contoh bahwa seseorang menjadi senang dan termotivasi karena dipuji atau dihargai, sehingga seseorang akan bekerja dengan baik dan penuh motivasi karena ingin dipuji dan dihargai, dan karena hasil pekerjaan atau kinerjanya itu pula maka seseorang dipuji dan dihargai.
2. Motivasi merupakan satu dari beberapa fakta yang menentukan prestasi kerja seseorang (individu) selain faktor kemampuan, sumberdaya, kondisi tempat kerja, lingkungan, kepemimpinan, dan lain sebagainya.
3. Motivasi bisa habis dan perlu ditambah (diperbaiki) pada suatu waktu tertentu sebagaimana faktor-faktor psikologis lainnya yang bersifat cycling (bersiklus), sehingga ketika motivasi berada pada titik terendah maka perlu ditambah.
4. Motivasi merupakan alat manajemen yang dapat digunakan untuk mengatur hubungan dan interaksi pekerjaan dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku dalam melakukan suatu kegiatan atau tugas agar mampu mencapai kinerja sesuai dengan tujuan organisasi. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja.

#### **2.1.4.2 Tujuan dan Fungsi Motivasi Kerja**

Tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan ataupun menggugah individu supaya muncul kemauan serta keinginannya guna melaksanakan suatu hal sampai bisa mendapatkan hasil ataupun mewujudkan suatu tujuan.

Hasibuan menyatakan, tujuan pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan antara lain adalah:

1. Meningkatkan rasa tanggung jawab pekerja mengenai tugas-tugasnya
2. Meningkatkan kesejahteraan pekerja
3. Meningkatkan partisipasi serta kreativitas pekerja
4. Menciptakan kondisi serta ikatan kerja yang bagus
5. Mengefektifkan pengadaan pekerja
6. Mengembangkan kedisiplinan serta menurunkan tingkat absensi pekerja
7. Mempertahankan loyalitas serta kestabilan pekerja
8. Mengembangkan produktivitas kerja
9. Meningkatkan kepuasan kerja serta moral (Ikfiyah 2021).

Menurut Hasibuan terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

- a. Mendorong semangat dan gairah kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

- h. Mengefektifkan pengadaa karyawan.
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- j. Meningkatkan kinerja karyawan.
- k. Meningkatkan efesien penggunaan alat-alat dan bahan baku (Renita 2022).

Menurut Sardirman menyatakan bahwa ada tiga fungsi motivasi yang di sebutkan yaitu :

1. Mendorong manusia untuk berbuat baik, dimana motivasi sebagai jalan atau dorongan untuk membuat individu melakukan kegiatan yang akan dikerjakan serta memberikan energi kepada individu tersebut.
2. Menentukan arah dan perbuatan, adanya motivasi membuat suatu kegiatan individu tersebut memiliki arah dan tujuan yang hendak dikerjakan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.
3. Menyelesaikan Perbuatan, menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, serta menghilangkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut. Dengan contoh seseorang yang ingin mendapatkan hasil ujian yang baik maka individu tersebut harus melakukan kegiatan belajar dan tida menghabiskan waktunya secara cuma-cuma, karena tidak akan sesauai dengan tujuan jika individu tersebut tidak belajar dengan maksimal (Ringo 2021).

Didukung oleh pendapat Purwanto mengatakan bahwa fungsi dari motivasi bagi manusia yaitu :

- 1) Sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.

- 2) Menentukan arah pada perbuatan, yaitu melakukan sesuatu untuk mencapai suatu tujuan yang di inginkan.
- 3) Mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh dalam mencapai suatu tujuan, yaitu dalam melakukan pekerjaan tujuan yang harus di lalui harus jelas agar tujuan yang di inginkanpun dapat tercapai.
- 4) Menyeleksi perbuatan diri, yaitu dapat menentukan perbuatan yang akan dikerjakandalam mencapai tujuan yang ingin dicapai serta dapat menyampingkan perbuatn yang tidak bermanfaat (Ringo 2021).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi adalah suatu dorongan untuk melakukan suatu tindakan dalam menyelesaikan perbuatan yang harus di kerjakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara maksimal.

#### **2.1.4.3 Indikator Motivasi Kerja**

Agar suatu proses motivasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan suatu indikator-indikator yang jelas dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam proses motivasi kerja karyawan. Indikator motivasi juga dijadikan alat untuk mengukur keberhasilan, apakah motivasi juga dijadikan alat ukur untuk mengukur keberhasilan, apakah motivasi kerja bermanfaat atau tidak.

Indikator Motivasi Kerja Indikator motivasi kerja mengacu pada teori Hierarki Maslow yang dikemukakan oleh dalam yaitu :

- a) Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling mendasar yang merupakan kebutuhan untuk hidup, yang dapat dilihat dari indikator penyediaan sarana dan prasarana serta penyediaan kesempatan istirahat.

- b) Kebutuhan rasa aman Hal ini dapat dilihat dari indikator rasa aman dari perlakuan atasan, adanya jaminan keselamatan kerja dan keamanan kerja.
- b) Kebutuhan Sosial Hal ini dapat dilihat dari indikator penyesuaian diri di lingkungan kerja dan kebutuhan untuk bekerja dalam kelompok.
- c) Kebutuhan Pengakuan dapat dilihat dari indikator pemberian, perhatian dan penyampaian gagasan yang diterima (Sriatmi 2021).

Menurut Mangkunegara Adapun indikator mengenai motivasi adalah sebagai berikut: 1) Kerja keras 2) Orientasi masa depan 3) Tingkat cita-cita yang tinggi 4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas 5) Usaha untuk maju 6) Ketekunan bekerja 7) Hubungan dengan rekan kerja 8) Pemanfaatan waktu (Hermani 2017).

Menurut Anwar Prabu Indikator Motivasi Kerja sebagai berikut :

1. Tanggung Jawab: Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Prestasi Kerja: Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
3. Peluang Untuk Maju : Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
4. Pengakuan Atas Kinerja : Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang : Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya (Azizah 2022).

#### **2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. motivasi sebagai proses psikologis seseorang akan dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal.



### 1. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain: kematangan kepribadian, pendidikan, ekspektasi dan ekspektasi pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, serta kepuasan kerja.

### 2. Faktor Eksternal

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain:

- a. Jenis dan sifat pekerjaan
- b. Kelompok seseorang dimana seseorang bergabung
- c. Organisasi tempat bekerja
- d. Situasi lingkungan pada umumnya
- e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya (Ringo 2021).

## 2.2 Penelitian yang Relevan

Berkenaan dengan masalah yang diteliti, yaitu mengenai Pengaruh Kepemimpinan dan Nilai-nilai Organisasi Institut Teknologi Sawit Indonesia terhadap Kinerja dosen yang dimediasi motivasi kerja, akan dikemukakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah tersebut, diantaranya:

Peneliti	Judul	Analisis Data	Hasil Penelitian
(Pasaribu 2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	SPSS versi 24.0	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, akan tetapi tidak mempengaruhi kinerja karyawan bahkan kinerja karyawan cenderung meningkat.</li> <li>2. Motivasi berpengaruh positif</li> </ol>

			<p>tidak signifikan terhadap kinerja Hal ini berarti karyawan/pegawai</p> <p>3. Kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
(Handayani 2023)	Kepemimpinan Transformasional	Pendekatan deskriptif kualitatif dengan Metode studi kepustakaan ( <i>library research</i> )	<p>1. Gaya kepemimpinan dibutuhkan karena secara inovatif dapat memupuk potensi pengikut, mampu membawa organisasi mengarah pada perubahan yang berkesinambungan.</p> <p>2. Pemimpin transformasional sebagai pelopor perubahan dalam organisasi, karakter teladan yang tinggi, tujuan jelas, mampu memberdayakan karyawan.</p> <p>3. Kepemimpinan transformasional tampak menjadi pendekatan yang bernilai dan dapat digunakan secara luas.</p>
(Supardi 2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN IX Batujamus	SPSS	<p>1. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama – sama berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Pengaruh</p>

			kepemimpinan transformasional lebih dominan dibandingkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja
(Jufrizen 2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi.	SEM PLS	1. Pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
(Wahyu 2021)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Disiplin Kerja Pada Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan	SPSS versi 24	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh. kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan</li> <li>2. Pengaruh. motivasi. kerja terhadap kinerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan.</li> <li>3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja positif dan signifikan artinya disiplin kerja berperan sebagai. variabel. intervening (mediator),</li> <li>4. Pengaruh. motivasi. kerja. Terhadap kinerja melalui disiplin kerja. positif dan signifikan artinya disiplin kerja berperan. sebagai. variabel intervening (mediator).</li> </ol>
(Satria 2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan	SPSS versi 17	1. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

	Motivasi.		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Kompetensi mempengaruhi kinerja</li> <li>3. Motivasi mempengaruhi kinerja.</li> <li>4. Berpengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
(Bourne 2019)	Pemetaan Nilai-Nilai Organisasi yang Dianut	Data diimpor ke SPSS, dan program MDS PROXSCAL dijalankan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis ini mengidentifikasi sejumlah area penekanan berbeda yang ditempati oleh nilai-nilai yang dianut.</li> <li>2. Juga dapat memiliki pengaruh yang semakin besar pada perilaku organisasi karena tertanam dalam praktik organisasi. Dengan memajukan pemahaman kita tentang nilai-nilai yang dianut, melalui analisis terhadap nilai-nilai yang digunakan dalam praktik.</li> </ol>
(Adamonien e 2017)	Nilai-nilai Organisasi: Perbandingan Fitur-fitur Organisasi Di Berbagai Jenis Organisasi Sektor Publik	SPSS Versi 22.0	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nilai-nilai organisasi yang evaluasinya melebihi 3,67 poin dinilai sebagai nilai-nilai teratas.</li> <li>2. Karyawan menyatakan apa yang sangat penting dalam pekerjaan mereka dan mereka mencoba untuk memenuhi</li> </ol>

			<p>tuntutan ini: mencapai kinerja yang baik dan meningkatkan keterampilan profesional mereka.</p> <p>3. Penelitian ini menguatkan hipotesis bahwa ketiga organisasi tersebut harus mempunyai nilai-nilai organisasi yang sama yang berlaku pada semua organisasi sektor publik, dan semata-mata nilai-nilai inherennya, dibentuk oleh kekhususan kegiatan dan misi organisasi.</p>
(Gorenak 2015)	Pentingnya Nilai-nilai Organisasi Bagi Organisasi	<p>analisis dengan uji Cronbach's Alpha. Analisis Crosstabs dan Pengukuran Simetris</p>	<p>1. Nilai ini menunjukkan, menurut Ferligoj dan lainnya (1995) bahwa respons yang dikumpulkan dapat diandalkan.</p> <p>2. Terdapat 33,8% organisasi yang nilai-nilai organisasinya tercantum secara eksplisit, 36,9% organisasi yang nilai-nilai organisasinya tercantum secara implisit dalam organisasi, dan 29,2% organisasi yang nilai-nilai organisasinya tidak tercantum sama sekali.</p> <p>3. Dari organisasi-organisasi tersebut yang memiliki nilai-</p>

			<p>nilai organisasi yang secara eksplisit dicatat dalam organisasi dan berada di atas rata-rata sektor mengenai kinerja mereka, ada 41,4% dari organisasi-organisasi tersebut yang memiliki nilai-nilai organisasi yang secara implisit ditunjukkan dalam organisasi dan mengenai kinerja sedikit di atas rata-rata sector.</p> <p>4. Ada juga 41,5% dari organisasi-organisasi tersebut yang tidak memiliki nilai-nilai organisasi yang dicatat dalam organisasi dan mengenai kinerja dalam rata-rata sector. Di antara semua organisasi, ada 65,2% dari mereka yang memiliki nilai-nilai organisasi yang secara eksplisit dicatat dalam organisasi, 76,4% dari mereka yang memiliki nilai-nilai organisasi yang secara implisit ditunjukkan dalam organisasi dan 61,4% dari organisasi-organisasi tersebut yang tidak memiliki nilai-nilai organisasi</p>
--	--	--	---

			yang dicatat dalam organisasi dan sedikit di atas rata-rata sektor.
(Jufrizen 2019)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening.	SEM PLS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja,</li> <li>2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>3. pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, dan disiplin kerja dapat memediasi atau memperantarai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.</li> </ol>
(Muwaffaq 2024)	Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta	SPSS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berdasarkan temuan pertama evaluasi hipotesis organisasi terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan sebesar 0,001 (<math>p &lt; 0,05</math>).</li> <li>2. Berdasarkan temuan hipotesis kedua terdapat pengaruh signifikan sebesar 0,001 (<math>p &lt; 0,5</math>) motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan lainnya.</li> <li>3. Berdasarkan temuan penelitian, motivasi kerja dan komunikasi organisasi</li> </ol>

			berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan lainnya.
(Pasaribu 2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh komitmen Organisasi.	SEM PLS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformatif secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>2. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Secara langsung komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>4. Kepemimpinan transformatif secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</li> <li>5. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</li> <li>6. Secara tidak langsung komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja pegawai.</li> <li>7. Secara tidak langsung komitmen organisasi dapat</li> </ol>



			memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
(Hazmanan Khair 2019)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	SPSS versi 24	<p>1. Berdasarkan hasil maka H0 diterima untuk kepemimpinan, dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti menurut penilaian responden kepemimpinan masih kurang memuaskan akan tetapi tidak mempengaruhi kinerja karyawan bahkan kinerja karyawan cenderung meningkat walaupun kepemimpinan tidak meningkat.</p> <p>2. Berdasarkan hasil diperoleh maka motivasi, dengan demikian secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti hipotesis kedua Motivasi Pegawai berpengaruh positif</p>
(Bahdin Nur Tanjung 2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanian	Smart PLS	1. Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi memiliki

	<p>Kabupaten DeliSerdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.</p>	<p>pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi,</li> <li>3. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>4. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan.</li> <li>5. Secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening.</li> <li>6. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dapat menjadi intervening antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.</li> </ol>
--	--	--

## **2.3 Kerangka Konseptual**

Kerangka kerja konseptual dalam penelitian ini dimaksudkan untuk konstitusi dalam proses menyusun standar. Tujuannya adalah memberikan petunjuk dalam menyelesaikan perselisihan yang meningkat selama proses penyusunan standar dengan mempersempit pertanyaan, apakah standar telah sesuai dengan kerangka konseptual atau tidak.

### **2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dosen**

Kepemimpinan yang selalu membuka kesempatan bagi anggotanya akan mengakibatkan munculnya keinginan dan tekad yang kuat untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi dan kinerja yang dihasilkan melebihi dari hasil yang diharapkan. Dalam organisasi kepemimpinan berdasarkan kekayaan konseptual melalui karisma, konsideran individual, stimulus intelektual dan inspirasi motivasi diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang mengandung jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan transparans.

Menurut John Adair kepemimpinan adalah seni memengaruhi sekelompok orang untuk mengikuti suatu alur kegiatan seni mengendalikan mereka, mengarahkan mereka, dan membuat mereka mengeluarkan petensi terbaik (Rayu 2023). Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada seseorang atau kelompok untuk tujuan tertentu, sangat dibutuhkan di perguruan tinggi. Kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan yang terjadi.

Kepemimpinan Transformasional menurut Bass seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam organisasi dan mencoba untuk menggerakkan mengarahkan, meningkatkan, dan menggerakkan perhatian bawahan untuk meningkatkan eksistensi organisasi sehingga dapat dicapai kinerja yang optimal.

Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen, baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu (Rayu 2023).

Mangkunegara memberikan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dosen merupakan penggerak bagi keberhasilan tujuan yang hendak dicapai oleh lembaga perguruan tinggi, baik negeri ataupun swasta (Walda 2018).

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Supardi 2022).

### **2.3.2 Pengaruh Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Dosen**

Nilai-nilai organisasi adalah prinsip atau keyakinan mendasarkan yang dijalankan oleh setiap individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Nilai-nilai organisasi merupakan bagian dari budaya yang didalam

organisasi yang dipercaya dan dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membentuk sikap dan perilaku dalam menjalankan tugas dan pekerjaan mereka.

Kotter dan Heskett menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi bagian dari budaya organisasi, norma-norma yang diyakini dan dipercaya dapat mendatangkan kesuksesan (Indasari 2018).

Sedangkan Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut

Dengan demikian, nilai-nilai organisasi dapat digambarkan sebagai bagian dari budaya organisasi, kumpulan dari norma, ungkapan dan perilaku yang ikut menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berhubungan (Dirwan 2018).

Hasil penelitian terdahulu wan dedi wahyudi menyatakan bahwa budaya organisasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Wan 2023). Hal ini juga di dukung oleh penelitian risna bahwa budaya organisasi yang juga bagian dari nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen (Risna 2024). Dalam jurnal internasional adamoniene menyatakan bahwa Nilai-nilai organisasi merupakan inti dari budaya organisasi, dan pengakuan yang bersatu nilai-nilai ini menjadikannya kuat. Nilai adalah keyakinan jangka panjang yang

menghubungkan anggota organisasi untuk aktivitas bersama dan berjuang untuk mencapai tujuan (Adamoniene 2017).

### **2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan bisa memberikan energi yang dapat menggerakkan segala potensi baik tenaga kerja karyawan ataupun sumber daya lainnya. Kepemimpinan yang bertanggung jawab, melayani, penuh keteladanan dan visioner tentu akan berdampak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Shaza 2019).

Kepemimpinan transformasional gaya kepemimpinan yang berfokus pada memotivasi, menginspirasi, dan mengembangkan potensi maksimal dari setiap anggota tim. Pemimpin transformasional bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk berkembang, berinovasi, dan memberikan kontribusi maksimal.

Menurut Sardiman Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Proses motivasi yaitu dengan adanya kebutuhan, dorongan dan insentif. Motivasi terdiri dari tiga elemen yang saling tergantung dan interdependen yaitu kebutuhan, dorongan, dan insentif (Burhanuddin 2024).

Hasil penelitian satria tirtayasa menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi kerja (Satria 2018). Sejalan dengan penelitian terdahulu burhanuddin menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Burhanuddin 2024).

### **2.3.4 Pengaruh Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Nilai-nilai organisasi merujuk pada kumpulan budaya, keyakinan, norma-norma, tradisi, dan perilaku yang dianut dan diamalkan oleh anggota suatu organisasi. Ini mencakup beragam aspek, termasuk cara berinteraksi antar anggota, bagaimana keputusan dibuat, nilai-nilai yang diutamakan, dan norma-norma yang diikuti dalam lingkungan kerja (Khansa N 2024).

Nilai-nilai organisasi berperan penting dalam membentuk identitas dan karakter unik dari suatu organisasi, serta mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Dalam jurnal internasional *Business Administration and Management* menyatakan nilai-nilai organisasi menyimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi berevolusi dari organisasi budaya, mereka percaya bahwa ini umumnya adalah filosofi yang diikuti oleh suatu organisasi. Nilai-nilai organisasi tertulis di dalamnya budaya organisasi, mengingat organisasi itu budaya mendefinisikan ekspektasi mengenai perilaku, cara berperilaku, cara pengambilan keputusan dan gaya komunikasi. Lebih lanjut hal ini ditekankan bahwa pentingnya diskusi yang lebih luas mengenai nilai-nilai organisasi itu penting karena ini adalah satu-satunya cara menuju kesepakatan tentang definisi nilai (Gorenak 2015).

Menurut Hasibuan Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku. Motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak (Kamaluddin 2024). Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik

membutuhkan motivasi. Motivasi didalam pribadi orang akan berpengaruh langsung terhadap tindakan yang akan dilakukannya, karena motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu yang dapat memuaskan keinginannya. Motivasi dapat dipahami sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketentuan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Hasil penelitian terdahulu Amelda Oktapia mengemukakan bahwa nilai-nilai Organisasi (bagian dari Budaya organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Amelda 2021). Penelitian Kamaluddin Ihsan juga membuktikan bahwa nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Kamaluddin 2024).

### **2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen**

Andiyanto, W & Darmastuti menjelaskan bahwa motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien (Gultom 2018).

Dimensi motivasi kerja menurut Riduwan bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut : 1) Upah / Gaji yang layak; 2) Pemberian insentif; 3). Mempertahankan harga diri; 4). Memenuhi kebutuhan rohani; 5). Memenuhi kebutuhan partisipasi; 6). Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai; 7). Menimbulkan rasa aman di masa depan; 8). Memperhatikan lingkungan tempat kerja; 9). Memperhatikan kesempatan untuk maju; 10). Menciptakan persaingan yang sehat. Motivasi kerja merupakan proses



yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku (Gultom 2018).

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibanding dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sundari 2017).

Hasil penelitian Fransiska menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja (Fransiska 2020). Penelitian terdahulu Kurniawati menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Dosen (Kurniawati 2024).

### **2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dosen Melalui Motivasi Kerja**

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan semula dan untuk imbalan internal.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menggerakkan kebutuhan-kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi kepada pengikutnya.

Hasil penelitian nanda fitria aulanda mengemukakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja (Nanda 2023). Penelitian terdahulu oleh eman sulaiman menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dimediasi oleh motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Eman 2024). Hasil penelitian fathiyah menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja (Fathiyah 2022).

### **2.3.7 Pengaruh Nilai-nilai Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Melalui Motivasi Kerja**

Nilai-nilai organisasi merupakan budaya organisasi yang dituangkan dalam garis kebijakan suatu organisasi. Nilai dari suatu organisasi menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sehingga kedudukan nilai-nilai organisasi menjadi amat penting bagi organisasi itu sendiri. Menurut Sarplin menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi merupakan suatu sistem budaya, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi (Indasari 2018).

Penelitian terdahulu maysaroh mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (Maysaroh 2024). Dalam penelitian heri yusman mengemukakan bahwa budaya organisasi yang juga bagian dari nilai-nilai organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (Heri. Y 2024).

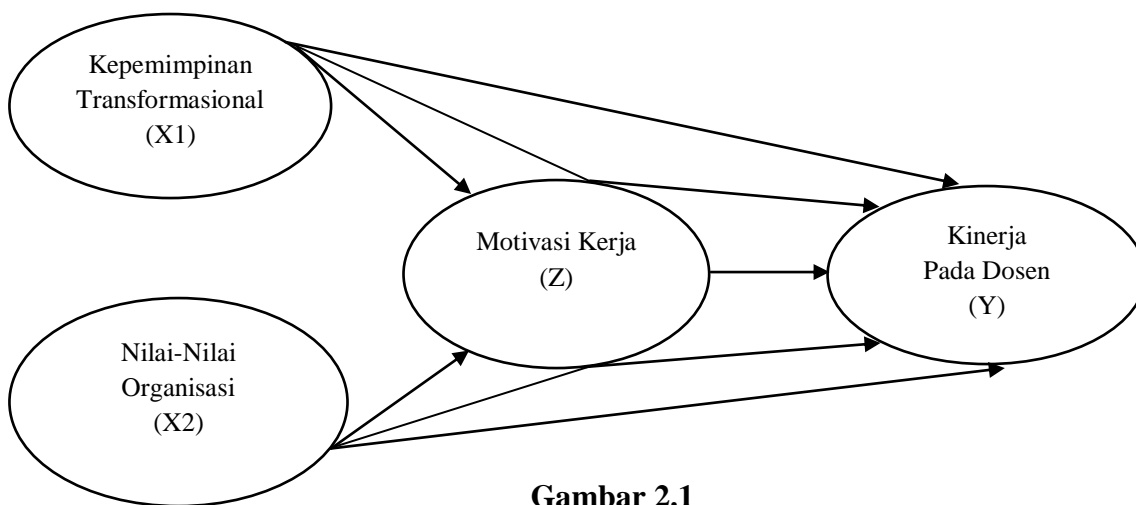
### **2.3.8 Pengaruh Kepemimpinan dan Nilai-nilai Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Melalui Motivasi Kerja**

Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan secara aktif dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai suatu alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.

Kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan anggotanya agar berperilaku sesuai tujuan organisasi serta menjalankan nilai-nilai organisasi dengan upaya maksimal. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai /karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya maka kinerja pegawai/karyawan semakin optimal (Burhanuddin 2024).

Menurut hasil penelitian terdahulu Muchammad Ismail Hamzah dan Endi Sarwoko menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi (nilai-nilai organisasi ) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja namun tidak berpengaruh signifikan kinerja, selanjutnya peningkatan motivasi kerja terbukti berdampak pada kinerja. Jadi budaya organisasi (nilai-nilai organisasi) tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja namun melalui motivasi kerja, kuatnya nilai-nilai organisasi akan meningkatkan semangat kerja dan motivasi kerja di tempat kerja, selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja (Endi. S 2020).

Dari uraian hubungan antara variabel penelitian seperti di atas, kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan pertanyaan yang penting karena hipotesis ini merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian, sebagaimana pendapat sugiyono “Hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data (Sugiyono 2020).

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konsep tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia.
2. Adanya pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia.

3. Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja di Institut Teknologi Sawit Indonesia.
4. Adanya pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap motivasi kerja di Institut Teknologi Sawit Indonesia.
5. Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia.
6. Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen dimediasi oleh motivasi kerja di Institut teknologi Sawit Indonesia.
7. Adanya pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen dimediasi oleh motivasi kerja di Institut teknologi Sawit Indonesia.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif menggunakan metode survei yaitu angket/kuesioner yang dimana populasi tersebut dalam cakupan besar maupun kecil datanya diambil dari sampel. Penelitian survei disebut sebagai penelitian praktis yang dimaksudkan untuk memperbaiki sesuatu hal. Metode penelitian survei ini difokuskan pada kepemimpinan dan nilai-nilai organisasi dapat mempengaruhi kinerja dosen melalui motivasi kerja yang disesuaikan dengan indikator.

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1 Tempat Penelitian**

Tempat penelitian pada penelitian ini dilakukan pada Institut Teknologi Sawit Indonesia (ITSI) yang beralamat di jalan Williem Iskandar/Jln Rumah Sakit Haji Medan Estate Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang Sumatera Utara.

##### **3.2.2 Waktu Penelitian**

Adapun waktu penelitian ini akan dilaksanakan dengan rencana jadwal sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Skedul Rencana Penelitian**

No	KEGIATAN	JUNI 2024				JULI 2024				AGUSTUS 2024				SEPTEMBER 2024				OKTOBER 2024				NOVEMBER 2024				DESEMBER 2024				JANUARI 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra <i>Research</i>																																
2	Permohonan Judul																																
3	Persetujuan Judul																																
4	Penyusunan Proposal																																
5	Seminar Proposal																																
6	Penelitian Lapangan /Penyebaran Angket																																
7	Pengolahan Data/ Penyusunan Tesis																																
8	Bimbingan Tesis																																
9	Seminar Hasil																																
10	Revisi Tesis																																
11	Cek Turnitin																																
12	Ujian Tesis																																

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2020). Dimana populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan dosen tetap Institut Teknologi Sawit Indonesia sebanyak 63 orang.

#### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono 2020). Sampel diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi. Pada penelitian ini sampel diambil dengan teknik sampling jenuh, dimana semua anggota populasi

dijadikan sampel penelitian yaitu sebanyak 63 orang dosen tetap Institut Teknologi Sawit Indonesia (ITSI).

### 3.4 Defenisi Operasional Variabel

Variable penelitian ini adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian yang digunakan dan defenisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Defenisi Operasional Variabel**

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Defenisi Operasional Variabel</b>	<b>Indikator Variabel</b>
<b>Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)</b>	Kepemimpinan Transformasional yang berorientasi pada perubahan yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi (Insan 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengambil keputusan dan menganalisis</li> <li>2. Keterampilan Komunikasi dan mendengar</li> <li>3. Kemampuan Memotivasi</li> <li>4. Mampu menghargai hasil kerja</li> <li>5. Kemampuan menciptakan lingkungan kerja sehat (Rifia Ahya 2020)</li> </ol>
<b>Nilai-Nilai Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>	Menurut Sarplin dalam (Indasari 2018) menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi merupakan suatu sistem budaya, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas</li> <li>2. Dinamis</li> <li>3. Keunggulan</li> <li>4. Adaptif (Institut Teknologi Sawit Indonesia 2021)</li> </ol>



<b>Kinerja Dosen (Y)</b>	Kinerja dosen adalah proses yang dijalankan dosen melalui, pelaksanaan kerja, hasil kerja, unjuk kerja, pencapaian kerja dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi (Kambey 2023)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan dan pengajaran</li> <li>2. Penelitian dan pengembangan ilmu</li> <li>3. Pengabdian kepada masyarakat</li> <li>4. Kegiatan penunjang (Kemdikbudristek 2024)</li> </ol>
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	Motivasi sebagai suatu dorongan atau penyemangat bagi seseorang untuk sesuatu dalam upaya mencapai tujuan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan Fisiologis</li> <li>2. Kepuasan kerja</li> <li>3. Peluang Untuk Maju</li> <li>4. Kebutuhan Prestasi</li> <li>5. Kebutuhan Sosial</li> </ol> <p>Teori Hierarki Maslow (Sriatmi 2021)</p>

### 3.5 Teknik Pengumpul Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Terdapat dua alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

#### 1. Wawancara/Interview

Wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada dosen untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

## 2. Kuisisioner/angket

Kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak.

Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai :

**Tabel. 3.3**  
**Skala Likert**

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	N	Netral	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Nanda 2023)

Selanjutnya kuesioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan.

### 3.6.1 *Partial least Square (PLS)*

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* Ghazali Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Nanda 2023).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah *linear agregat* dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model

yang sama). Pengujian model struktural dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*R-square*); (b) *F-square*; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (3) total effect (Nanda 2023). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **3.6.1.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer models*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan beberapa pengujian antara lain: (1) Uji Validitas, (2) *Discriminant validity* dan (3) *Construct reliability and validity* (Nanda 2023).

#### **3.6.1.2 Analisis Model Struktural (*inner model*)**

Biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian

hipotesis yakni (a) *direct effects*; (b) *indirect effects*; dan (c) *total effects* (Nanda 2023).

### 1. *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Nanda 2023).

### 2. *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative darisuatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen. Kriteria *F-Square* menurut Juliandi adalah sebagai berikut:

- (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan
- (3) Jika nilai = 0.35 → efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen (Nanda 2023).

### 3.6.1.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (hypotesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain:

#### a. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis direct effects berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Nanda 2023). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effects* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*): (1) Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Nanda 2023).

#### b. *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) adalah : (1) jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya

variabel mediator (Motivasi Kerja/Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (Kepemimpinan/X1) dan (Nilai-nilai organisasi/X2) terhadap variabel endogen (Kinerja/Y) Juliandi dalam (Nanda 2023). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Motivasi Kerja/Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (Kepemimpinan/X1) dan (Nilai-nilai organisasi/X2) terhadap variabel endogen (Kinerja/Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c. *Total Effects* (Pengaruh Total)

Menurut Juliandi *total effects* merupakan total dari *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effects* (pengaruh tidak langsung) (Nanda 2023).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai organisasi terhadap kinerja pada dosen, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, di Institut Teknologi Sawit Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui survei di lapangan, di mana data diperoleh dari responden yang berpartisipasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dengan jumlah sampel sebanyak 63 responden yang terdiri dari dosen tetap Institut Teknologi Sawit Indonesia. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dan data sekunder yaitu kinerja dosen yang memuat 54 butir pernyataan. Pernyataan-pernyataan tersebut dibagi menjadi empat variabel utama: 15 pernyataan terkait kepemimpinan transformasional, 12 pernyataan terkait nilai-nilai organisasi, 12 pernyataan terkait kinerja pada dosen, dan 15 pernyataan terkait motivasi kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks peningkatan kinerja dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia .

##### **4.1.1 Deskripsi Data Responden**

Deskripsi karakteristik responden memberikan gambaran tentang orang-orang yang menjadi sampel penelitian ini. Pengumpulan data kuantitatif yang berkaitan dengan penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuisisioner online dan juga secara tatap muka, kepada 63 orang dosen tetap Institut Teknologi Sawit Indonesia.



Dalam pengisian angket, responden diminta untuk melengkapi data identitas pribadi yang mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama kerja responden termasuk dalam demografi responden, berikut tabel keseluruhan identitas responden.

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Karateristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	37	59%
	Perempuan	26	41%
	Jumlah	63	100%

*Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)*

Dalam tabel 4.1 diatas berdasarkan hasil angket, distribusi jenis kelamin responden menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 37 orang dengan jumlah persentase (59%), sedangkan perempuan berjumlah 26 orang dengan jumlah persentase (41%). Dengan komposisi gender yang seimbang namun lebih didominasi oleh laki-laki.

Data responden berdasarkan lama bekerja dapat dikemukakan dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Karateristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Usia	20-30 Tahun	7	11%
	31-40 Tahun	21	33%
	41-50 Tahun	21	33%
	51 Keatas	14	22%
	Jumlah	63	100%

*Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)*

Dalam tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa responden umumnya mempunyai usia yang produktif dengan rentang usia 31-40 tahun dan 41-50 tahun, masing-masing sebanyak 21 orang dengan jumlah persentase (33%) Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

<b>Karateristik Responden</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Jenjang Pendidikan	Magister (S2)	51	81%
	Doktor (S3)	12	19%
	Jumlah	63	100%

*Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)*

Dalam tabel 4.3 diatas berdasarkan jenjang pendidikan, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Magister (S2), sebanyak 51 orang dengan jumlah persentase (81%), sementara responden dengan jenjang pendidikan Doktor (S3) berjumlah 12 orang dengan persentase (19%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kualifikasi pendidikan tinggi di tingkat magister.

Dan data responden berdasarkan lama bekerja dapat dikemukakan dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Karateristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Lama Bekerja	<1 Tahun	4	6%
	1-3 Tahun	11	17%
	4-6 Tahun	9	14%
	>6 Tahun	39	62%
	Jumlah	63	100%

*Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)*

Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 6 tahun, yaitu sebanyak 39 orang dengan jumlah persentase (62%). Sebanyak 11 orang jumlah persentase (17%) memiliki masa kerja 1-3 tahun, 9 orang jumlah persentase (14%) telah bekerja selama 4-6 tahun, dan hanya 4 orang (6%) yang baru bekerja kurang dari 1 tahun. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama.

#### **4.1.2 Hasil Analisis Variabel Penelitian**

##### **4.1.2.1 Variabel Kinerja Dosen (Y)**

Berdasarkan distribusi kuesioner yang dilakukan terhadap dosen tetap di Institut Teknologi Sawit Indonesia, diperoleh data mengenai frekuensi jawaban responden terkait variabel kinerja karyawan (Y) sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Skor Kuesioner untuk Variabel Kinerja Dosen (Y)**

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	44,4	5	7,9	26	41,3	2	3,2	2	3,2	63	100
2	28	44,4	5	7,9	23	36,5	3	4,8	4	6,3	63	100
3	32	50,8	2	3,2	20	31,7	5	7,9	4	6,3	63	100

4	28	44,4	6	9,5	19	30,2	4	6,3	6	9,5	63	100
5	29	46,0	4	6,3	20	31,7	4	6,3	6	9,5	63	100
6	29	46,0	4	6,3	22	34,9	4	6,3	4	6,3	63	100
7	30	47,6	20	31,7	4	6,3	5	7,9	4	6,3	63	100
8	23	36,5	4	6,3	24	38,1	6	9,5	6	9,5	63	100
9	27	42,9	6	9,5	24	28,1	4	6,3	2	3,2	63	100
10	17	27,0	13	20,6	29	46,0	2	3,2	2	3,2	63	100
11	24	38,1	7	11,1	28	44,4	2	3,2	2	3,2	63	100
12	25	39,7	4	6,3	28	44,4	4	6,3	2	3,2	63	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik deskriptif pada tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pada dosen bahwa kinerja pada dosen yang diukur melalui tiga indikator utama, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta kegiatan penunjang, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pendidikan dan Pengajaran

- 1) Pernyataan 1 dan 2 menunjukkan hasil identik dengan hasil persentase 44,4% responden menjawab “sangat setuju” masing-masing sebanyak 28 orang, dan pada pernyataan “saya memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk bertanya dan berdiskusi” responden menjawab dengan persentase 50,8% “sangat setuju”, Berdasarkan jawaban responden, hasil ini menandakan kinerja dosen dalam pendidikan dan pengajaran dipandang positif, namun sekitar 44,4% responden menjawab netral menunjukkan ada aspek yang perlu ditingkatkan.

b. Penelitian

- 1) Pada pernyataan “saya aktif melakukan penelitian secara mandiri,” 44,4% “sangat setuju”, dan 6,3% tidak setuju. Pada pernyataan tentang publikasi ilmiah di jurnal, 46,0% sangat setuju, 31,7% netral,

menunjukkan peningkatan persepsi positif. Untuk kontribusi dalam publikasi jurnal internasional, 46% sangat setuju, namun 34,9% netral. Secara keseluruhan, kinerja dosen dalam penelitian dinilai baik, tetapi tingginya respon netral dan tidak setuju menunjukkan bahwa kinerja dalam aspek ini masih bisa ditingkatkan, khususnya terkait publikasi dan hasil penelitian.

c. Pengabdian Kepada Masyarakat

- 1) Pada pernyataan “saya aktif turun ke lapangan dalam kegiatan penyuluhan,” 47,6% sangat setuju dan 31,7% setuju,. Hal ini menunjukkan pengabdian masyarakat dinilai positif oleh keseluruhan dosen. Namun, pada pernyataan “saya melaksanakan pengembangan hasil penelitian untuk masyarakat,” 36,5% sangat setuju, 38,1% netral, menunjukkan persepsi yang lebih beragam. Begitu pula dengan pernyataan “saya aktif mempublikasikan hasil pengabdian,” di mana 42,9% sangat setuju, 38,1% netral, perlu peningkatan dalam aktivitas ini. Secara keseluruhan, aktivitas pengabdian kepada masyarakat sudah positif.

d. Kegiatan Penunjang

- 1) Pada pernyataan “saya berperan aktif dalam kepanitiaan,” hanya 27,0% sangat setuju, sementara 46,0% netral, menunjukkan bahwa kegiatan penunjang dosen kurang signifikan oleh responden. Namun, pernyataan mengenai “mengikuti seminar nasional” menunjukkan perbaikan persepsi dengan 38,1% sangat setuju dan 11,1% setuju. Pada partisipasi

dalam “call for papers,” 39,7% sangat setuju, tetapi 44,4% netral, mengindikasikan keraguan responden terkait kegiatan penunjang. Berdasarkan jawaban dari responden, meskipun kegiatan penunjang dianggap penting, efektivitasnya belum terlihat secara konsisten oleh responden.

Secara keseluruhan dapat diuraikan kinerja pada dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia pada indikator pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta kegiatan penunjang cukup positif terbukti dari jawaban oleh mayoritas responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dosen telah melaksanakan tanggung jawab akademik mereka dengan baik, terutama dalam hal pendidikan dan pengajaran. Namun, ada beberapa kinerja pada dosen yang perlu ditingkatkan pada tingginya persentase responden yang bersikap netral pada beberapa indikator kinerja dosen menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan. Beberapa responden menunjukkan keraguan terhadap beberapa aspek kinerja pada dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia khususnya dalam kegiatan penunjang dan beberapa aspek penelitian. Meskipun sudah ada kontribusi positif, terdapat potensi perbaikan terutama dalam hal kualitas dan dampak penelitian yang dihasilkan oleh dosen, agar kedepannya guna mewujudkan tujuan institusi.

#### **4.1.2.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Berdasarkan distribusi kuesioner yang dilakukan terhadap dosen tetap di Institut Teknologi Sawit Indonesia, diperoleh data mengenai frekuensi jawaban responden terkait variabel kepemimpinan transformasional (X1) sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Skor Kuesioner untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

NO	Alternatif Jawaban											
	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	34,9	2	3,2	26	41,3	13	20,6	0	0	63	100
2	19	30,2	3	4,8	35	55,6	6	9,5	0	0	63	100
3	20	31,7	2	3,2	28	44,4	13	20,6	0	0	63	100
4	19	30,2	3	4,8	28	44,4	11	17,5	2	3,2	63	100
5	22	34,9	0	0	31	49,2	8	12,7	2	3,2	63	100
6	17	27,0	7	11,1	29	46,0	10	15,9	0	0	63	100
7	20	31,7	4	6,3	26	41,3	13	20,6	0	0	63	100
8	20	31,7	4	6,3	26	41,3	13	20,6	0	0	63	100
9	20	31,7	4	6,3	30	47,6	9	14,3	0	0	63	100
10	20	31,7	4	6,3	28	44,4	9	14,3	2	3,2	63	100
11	19	30,2	5	7,9	31	49,2	6	9,5	2	3,2	63	100
12	22	34,9	4	6,3	28	44,4	9	14,3	0	0	63	100
13	23	36,5	5	7,9	24	38,1	11	17,5	0	0	63	100
14	26	41,3	4	6,3	20	31,7	13	20,6	0	0	63	100
15	26	41,3	8	12,7	25	39,7	4	6,3	0	0	63	100

*Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)*

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik deskriptif pada tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Mengembangkan Kepercayaan dan Inspirasi

- 1) Jawaban responden pada pernyataan “saya melihat pimpinan selalu menganalisis informasi dengan baik dari berbagai sudut pandang sebelum mengambil keputusan” sebanyak 34,9% responden menjawab “sangat setuju” bahwa pemimpin memiliki kemampuan tersebut, sementara 41,3% bersikap “netral”. Hal ini mengindikasikan bahwa ada persepsi yang cukup positif terkait keterampilan analitis pemimpin, namun walaupun banyak responden yang masih bersikap netral.

2) Jawaban responden pada pernyataan “saya merasakan pimpinan mampu membuat keputusan yang bermanfaat bagi kemajuan institusi” pernyataan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden (55,6%) bersikap “netral” terkait pernyataan ini, sedangkan persentase 30,2% responden menjawab “sangat setuju”. Ini menegaskan adanya keraguan dari beberapa responden mengenai efektivitas pengambilan keputusan pemimpin.

b. Keterampilan komunikasi dan mendengar (Konsiderasi Individual)

1) Jawaban responden dalam pada pernyataan “saya melihat pimpinan secara aktif memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk menyampaikan pendapat mereka dalam diskusi”, sebanyak 30,2% responden menjawab “sangat setuju” ini menunjukkan bahwa pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik, dengan 44,4% yang responden menjawab “netral”. Meskipun sebagian besar bersikap netral, terdapat pengakuan terhadap kemampuan pemimpin dalam mendengarkan dan berkomunikasi secara efektif.

2) Pada pernyataan “saya merasakan pimpinan dapat menyampaikan pesan dengan cara yang mudah sehingga dapat dipahami oleh semua orang di tim”, dengan persentase 34,9% responden menjawab “sangat setuju” bahwa pemimpin memiliki keterampilan komunikasi yang baik, dengan hampir 50% responden yang netral. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun ada pengakuan terhadap keterampilan komunikasi pemimpin,



masih ada ruang untuk meningkatkan pemahaman di antara anggota tim.

c. Kemampuan memotivasi

- 1) Jawaban responden dalam pernyataan “saya sangat merasakan pimpinan secara efektif memberikan dorongan kepada anggota tim”. Sebanyak persentase 31,7% responden menjawab “sangat setuju” ini menunjukkan bahwa pemimpin mampu memotivasi, namun 41,3% dari responden tetap bersikap “netral”. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar tim menilai pemimpin memiliki kemampuan memotivasi, tetapi banyak responden yang masih ragu atau tidak memiliki penilaian pasti.

d. Stimulasi intelektual

- 1) Jawaban responden pada pernyataan “saya melihat pimpinan selalu menghargai kontribusi positif atas pencapaian tim dalam institusi”, sebanyak 31,7% responden menjawab “sangat setuju”, dengan persentase 44,4% responden menjawab “netral” jadi terkait kemampuan pemimpin untuk menghargai hasil kerja sudah positif. Meskipun banyak yang menunjukkan apresiasi pada pimpinan, sebagian besar responden memilih sikap netral, mungkin menunjukkan perlunya pengakuan yang lebih jelas dari pemimpin terhadap kontribusi tim.
- 2) Jawaban responden pada pernyataan “saya merasakan pimpinan menghargai usaha timnya dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun hasilnya belum optimal” menunjukkan tren serupa pada pernyataan

sebelumnya dengan persentase 34,9% responden “sangat setuju” bahwa pemimpin menghargai hasil kerja.

e. Perhatian secara individual

- 1) Jawaban responden pada pernyataan ”saya melihat pimpinan menciptakan suasana kerja yang harmonis saling mendukung kerjasama tim”, sebanyak 36,5% responden menjawab “sangat setuju” ini menunjukkan bahwa pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dengan persentase 38,1% responden menjawab “netral”. namun walaupun masih banyak responden yang belum memberikan penilaian tegas tetapi memiliki tren positif dalam hal ini.
- 2) Jawaban responden pada pernyataan “saya melihat pimpinan memberikan solusi yang efektif untuk menjaga lingkungan kerja yang positif”, sebanyak 41,3% responden menjawab “sangat setuju” dan 39,7% netral, menegaskan bahwa mayoritas menilai pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik, meskipun sebagian tetap ada responden memilih sikap netral.

Dapat diuraikan pada seluruh indikator kepemimpinan transformasional di Institut Teknologi Sawit Indonesia menunjukkan persepsi yang cukup positif dari para responden, dengan sebagian besar menyatakan sangat setuju dan netral terhadap kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan, berkomunikasi, memotivasi, menghargai hasil kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Namun, masih ada terdapat dari data ini menunjukkan bahwa masih ada responden bersikap netral, perlu adanya ruang untuk perbaikan, khususnya dalam

memperjelas tindakan pemimpin yang mungkin masih belum dirasakan secara merata oleh semua anggota tim.

#### 4.1.2.3 Variabel Nilai-nilai Organisasi (X2)

Berdasarkan distribusi kuesioner yang dilakukan terhadap dosen tetap di Institut Teknologi Sawit Indonesia, diperoleh data mengenai frekuensi jawaban responden terkait variabel nilai-nilai organisasi (X2) sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Skor Kuesioner untuk Variabel Nilai-nilai Organisasi (X2)**

NO	Alternatif Jawaban											
	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	42,9	2	3,2	30	47,6	2	3,2	2	3,2	63	100
2	26	41,3	3	4,8	28	44,4	6	9,5	0	0	63	100
3	26	41,3	3	4,8	28	44,4	6	9,5	0	0	63	100
4	26	41,3	3	4,8	28	44,4	6	9,5	0	0	63	100
5	27	42,9	2	3,2	28	44,4	4	6,3	2	3,2	63	100
6	25	39,7	2	3,2	30	47,6	4	6,3	2	3,2	63	100
7	22	34,9	11	17,5	24	38,1	6	9,5	0	0	63	100
8	19	30,2	11	17,5	27	42,9	6	9,5	0	0	63	100
9	24	38,1	11	17,5	22	34,9	6	9,5	0	0	63	100
10	23	36,5	10	15,9	24	38,1	6	9,5	0	0	63	100
11	22	34,9	8	12,7	27	42,9	6	9,5	0	0	63	100
12	22	34,9	7	11,1	30	47,6	2	3,2	2	3,2	63	100

*Hasil Pengolahan Data (2024)*

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik deskriptif pada tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel nilai-nilai organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Integritas (*Integrity*)

- 1) Jawaban responden pada pernyataan "saya bersikap konsisten dalam menjalankan pekerjaan saya", dengan persentase 42,9% responden menjawab "sangat setuju" bahwa responden menunjukkan integritas,

sementara dengan persentase 47,6% responden bersikap “netral”. Persentase ini menunjukkan adanya persepsi yang ragu-ragu di antara responden mengenai penerapan integritas.

- 2) Jawaban responden dengan pernyataan kedua dan ketiga memperkuat temuan ini, dengan masing-masing 41,3% responden “sangat setuju”, dan hampir separuh responden (44,4%) memilih “netral”. Meskipun mayoritas responden cenderung mendukung untuk institusi berintegritas, tetap masih ada ruang untuk meningkatkan kejelasan persepsi dan penerapan tentang hal ini di kalangan anggota institusi.

b. *Dynamic* (Dinamis)

- 1) Jawaban responden dengan pernyataan “saya melihat institusi tempat saya bekerja saat ini secara terbuka mendorong inovasi”, sebanyak 41,3% responden menjawab “sangat setuju” bahwa institusi menerapkan nilai-nilai dinamis, dengan persentase 44,4% responden yang bersikap “netral”, yang menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar menganggap institusi cukup dinamis, ada juga keraguan di antara responden.
- 2) Jawaban responden pada pernyataan “saya merasa diberikan institusi kesempatan untuk belajar seiring dengan perubahan teknologi serta tuntutan pekerjaan yang dinamis” dan “saya melihat institusi menunjukkan respon yang cepat terhadap perubahan dari teknologi yang berkembang”, dengan persentase responden yang “sangat setuju” (42,9% dan 39,7%) serta “netral” (44,4% dan 47,6%). secara

keseluruhan, institusi dinilai cukup dinamis, namun sejumlah responden masih belum sepenuhnya yakin dengan penerapan nilai ini dalam praktik sehari-hari.

c. *Excellence* (Keunggulan)

- 1) Jawaban responden pada pernyataan “saya selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam setiap aktivitas institusi untuk meraih keberhasilan”, dengan persentase 34,9% responden menjawab “sangat setuju”, dengan 38,1% bersikap “netral” dan persentase 17,5% responden menjawab “setuju”. Sebagian besar responden menyatakan institusi berupaya mencapai keunggulan dalam mewujudkan tujuan institusi, tetapi tetap adanya ketidakpastian sikap responden menjawab.

d. *Adaptive* (Adaptif)

- 1) Jawaban responden pada pernyataan “saya merasa percaya diri dalam menghadapi perubahan yang cepat di tempat kerja”, dengan persentase 36,5% responden menjawab “sangat setuju” ini menunjukkan bahwa institusi menerapkan nilai-nilai adaptif, dan dengan persentase 38,1% responden menjawab “netral”. Pernyataan ini menunjukkan adanya pengakuan terhadap kemampuan institusi dalam beradaptasi, ini mengindikasikan bahwa institusi cukup adaptif walaupun ada sejumlah responden masih ragu memberikan penilaian tegas.

Dapat diuraikan semua dari indikator nilai-nilai organisasi mencerminkan bahwa responden cukup mendukung keberadaan nilai-nilai integritas, dinamis, keunggulan, dan adaptif dalam penerapan sehari-hari di institut teknologi sawit

indonesia. Namun, sebagian besar responden masih ada bersikap netral pada setiap pernyataan yang menandakan adanya ketidakpastian dalam penghayatan atau penerapan nilai-nilai ini di lingkungan organisasi. Institusi mungkin perlu meningkatkan upaya dalam memperjelas dan memperkuat penerapan nilai-nilai tersebut di dalam aktivitas sehari-hari untuk memastikan bahwa seluruh dosen tetap di institusi dapat merasakan dan mengapresiasi pentingnya nilai-nilai ini.

#### 4.1.2.4 Variabel Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan distribusi kuesioner yang dilakukan terhadap dosen tetap di Institut Teknologi Sawit Indonesia, diperoleh data mengenai frekuensi jawaban responden terkait variabel motivasi kerja (Z) sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Skor Kuesioner untuk Variabel Motivasi Kerja (Z)**

NO	Alternatif Jawaban											
	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	47,6	5	7,9	22	34,9	4	6,3	2	3,2	63	100
2	28	44,4	6	9,5	21	33,3	8	12,7	0	0	63	100
3	28	44,4	7	11,1	20	31,7	6	9,5	2	3,2	63	100
4	30	47,6	7	11,1	20	31,7	4	6,3	2	3,2	63	100
5	30	47,6	9	14,3	18	28,6	6	9,5	0	0	63	100
6	28	44,4	9	14,3	20	31,7	6	9,5	0	0	63	100
7	27	42,9	8	12,7	24	38,1	4	6,3	0	0	63	100
8	31	49,2	4	6,3	24	38,1	4	6,3	0	0	63	100
9	31	49,2	4	6,3	24	38,1	2	3,2	2	3,2	63	100
10	25	39,7	6	9,5	32	50,8	0	0	0	0	63	100
11	25	39,7	6	9,5	32	50,8	0	0	0	0	63	100
12	26	41,3	4	6,3	33	52,4	0	0	0	0	63	100
13	23	36,5	4	6,3	31	49,2	5	7,9	0	0	63	100
14	35	55,6	24	38,1	4	6,3	0	0	0	0	63	100
15	29	46,0	4	6,3	26	41,3	4	6,3	0	0	63	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik deskriptif pada tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kebutuhan Fisiologis

- 1) Pada indikator ini mencerminkan kebutuhan dasar karyawan seperti gaji, fasilitas, dan kenyamanan kerja. Sebanyak persentase 47,6% responden menjawab “sangat setuju” bahwa kebutuhan fisiologis mereka terpenuhi terlihat pada pernyataan “institusi saya memberikan dorongan untuk saya agar bekerja dengan baik sehingga saya mampu bisa memenuhi kebutuhan keluarga saya”, dan dengan persentase 34,9% responden bersikap “netral”, ini menunjukkan bahwa institusi memberikan kenyamanan pada kebutuhan dasar dosen tetap institut teknologi sawit indonesia seperti gaji, fasilitas, dan kenyamanan kerja.
- 2) Jawaban responden pada pernyataan ”saya merasa institusi sangat peduli dengan saya sehingga balas jasa yang diberikan layak untuk menghidupi keluarga” dan “institusi tempat saya bekerja sangat peduli dengan kebutuhan pokok yang diharapkan para dosen untuk mampu memenuhi kebutuhan hidup” menunjukkan tren yang sama, di mana 44,4% responden “sangat setuju” dengan pemenuhan kebutuhan ini. Dan adanya juga responden yang bersikap “netral” dan “tidak setuju” pada beberapa pernyataan dengan persentase (6,3% - 12,7%) ini menunjukkan bahwa meskipun mayoritas merasa kebutuhan fisiologis mereka terpenuhi, ada sebagian yang merasakan ketidakpuasan.

b. Kepuasan Kerja

- 1) Jawaban responden pada pernyataan “saya merasa puas menerima gaji dari institusi tempat bekerja tepat waktu” dan “saya merasa puas ketika atasan memberikan dukungan yang cukup kepada saya dalam menyelesaikan tugas”. Pernyataan ini menunjukkan dengan persentase 47,6% responden menjawab “sangat setuju” bahwa dosen tetap institut teknologi sawit indonesia merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan sebagian besar responden lainnya menjawab “netral” dengan persentase (31,7% dan 28,6%). Ini menandakan bahwa ada peluang untuk meningkatkan kepuasan kerja di kalangan dosen tetap institut teknologi sawit indonesia.

c. Peluang Untuk Maju

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “saya selalu berusaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam pekerjaan saya” sebanyak 42,9% responden menjawab “sangat setuju” bahwa dosen tetap di institut teknologi sawit indonesia memiliki peluang untuk maju dalam pekerjaan, dengan persentase 38,1% bersikap “netral”, yang menunjukkan ketidakpastian di kalangan responden mengenai prospek perkembangan karier.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan dan “saya merasa mendapatkan kesempatan yang sama dalam pengembangan karir” hampir separuh dari responden dengan persentase (49,2%) menjawab “sangat setuju”, tetapi sekitar 38,1% masih bersikap “netral”. Hal ini menunjukkan



adanya peluang peningkatan karir yang dirasakan, namun masih ada responden yang kurang yakin akan prospek kemajuan karir mereka.

d. **Kebutuhan Prestasi**

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “saya selalu berusaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam pekerjaan saya“ dan “Saya memiliki dorongan untuk selalu melakukan pekerjaan dengan lebih baik dibanding sebelumnya” dengan persentase 39,7% responden menjawab “sangat setuju” ini menunjukkan bahwa kebutuhan prestasi dosen tetap institut teknologi sawit indonesia terpenuhi, tetapi dengan persentase 50,8% responden bersikap “netral”.
- 2) Jawaban responden dengan pernyataan ”Saya merasa dihargai ketika berhasil mencapai prestasi di tempat kerja”, 41,3% responden menjawab “sangat setuju”, 52,4% responden menjawab “netral”. Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan belum sepenuhnya merasa bahwa prestasi mereka diakui atau mendapatkan penghargaan yang sepadan, sehingga perlu adanya perhatian lebih untuk meningkatkan motivasi melalui pengakuan atas prestasi.

e. **Kebutuhan Sosial**

- 1) Jawaban responden pada pernyataan ”saya merasa dihargai oleh rekan kerja di tempat saya bekerja”, hanya 36,5% responden yang menjawab “sangat setuju” bahwa kebutuhan sosial mereka terpenuhi, dan hampir separuh (49,2%) bersikap “netral”.

- 2) Jawaban responden pada pernyataan “rekan kerja saya memberikan dukungan ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan”, 55,6% responden menjawab “sangat setuju” dosen tetap merasakan hubungan sosial yang baik di institut teknologi sawit indonesia.
- 3) dan dalam jawaban responden pada pernyataan “saya merasakan rasa kebersamaan ditempat kerja meningkatkan semangat saya dalam menyelesaikan pekerjaan“, pernyataan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dengan persentase (46%) merasa kebutuhan sosial.mereka terpenuhi, meskipun ada sedikit responden yang masih bersikap “netral” dengan persentase (41,3%).

Dapat diuraikan semua hasil indikator ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan cukup tinggi, terutama dalam aspek kebutuhan fisiologis, kepuasan kerja, dan kebutuhan sosial, dengan sebagian besar responden memberikan tanggapan positif. Namun, adanya persentase dari responden yang bersikap netral pada sebagian besar pernyataan mengindikasikan bahwa ada beberapa aspek motivasi yang belum sepenuhnya terpenuhi. Terutama dalam hal peluang untuk maju dan pengakuan atas prestasi, karyawan mungkin merasa kurang yakin atau kurang mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan. institusi perlu meningkatkan upaya dalam menciptakan peluang pengembangan karier dan memberikan penghargaan yang lebih jelas untuk memotivasi karyawan secara lebih efektif.

#### 4.1.2.5 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) berfungsi untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang memadai.

#### 4.1.2.6 Uji Validitas

Validitas indikator dapat dilihat dari nilai *outer loading*. Indikator dengan nilai *loading factor* yang rendah mengindikasikan bahwa indikator tersebut tidak berfungsi secara optimal dalam model pengukuran. Jika nilai *outer loading* suatu indikator lebih dari 0,5, maka indikator tersebut dianggap valid. Sebaliknya, jika nilai *outer loading* kurang dari 0,5, indikator tersebut harus dikeluarkan dari model.

**Tabel 4.9**  
**Uji Validitas Konvergen Variabel Y (Kinerja Dosen)**

Variabel	Indikator	<i>Correlation Pearson</i>	<i>R tabel</i>	Keterangan
<b>Kinerja Dosen</b>	Y1.1	0.960	0,5	Valid
	Y1.2	0.864	0,5	Valid
	Y1.3	0.852	0,5	Valid
	Y1.4	0.925	0,5	Valid
	Y1.5	0.935	0,5	Valid
	Y1.6	0.893	0,5	Valid
	Y1.7	0.870	0,5	Valid
	Y1.8	0.788	0,5	Valid
	Y1.9	0.925	0,5	Valid
	Y1.10	0.967	0,5	Valid
	Y1.11	0.822	0,5	Valid
	Y1.12	0.942	0,5	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen terhadap kinerja pada dosen menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan dinyatakan valid.

**Tabel 4.10**  
**Uji Validitas Konvergen Variabel X1**  
**(Kepemimpinan Transformasional)**

Variabel	Indikator	<i>Correlation Pearson</i>	<i>R tabel</i>	Keterangan
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	X1.1	0.957	0,5	Valid
	X1.2	0.931	0,5	Valid
	X1.3	0.969	0,5	Valid
	X1.4	0.971	0,5	Valid
	X1.5	0.97	0,5	Valid
	X1.6	0.933	0,5	Valid
	X1.7	0.949	0,5	Valid
	X1.8	0.953	0,5	Valid
	X1.9	0.954	0,5	Valid
	X1.10	0.964	0,5	Valid
	X1.11	0.967	0,5	Valid
	X1.12	0.944	0,5	Valid
	X1.13	0.902	0,5	Valid
	X1.14	0.876	0,5	Valid
	X1.15	0.856	0,5	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen terhadap kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan dinyatakan valid.

**Tabel 4.11**  
**Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (Nilai-nilai Organisasi)**

Variabel	Indikator	<i>Correlation Pearson</i>	<i>R tabel</i>	Keterangan
<b>Nilai-nilai Organisasi</b>	X2.1	0.985	0,5	Valid
	X2.2	0.966	0,5	Valid
	X2.3	0.961	0,5	Valid
	X2.4	0.969	0,5	Valid
	X2.5	0.968	0,5	Valid

	X2.6	0.946	0,5	Valid
	X2.7	0.918	0,5	Valid
	X2.8	0.862	0,5	Valid
	X2.9	0.925	0,5	Valid
	X2.10	0.877	0,5	Valid
	X2.11	0.889	0,5	Valid
	X2.12	0.883	0,5	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen terhadap nilai-nilai organisasi menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan dinyatakan valid.

**Tabel 4.12**  
**Uji Validitas Konvergen Variabel Z (Motivasi Kerja)**

Variabel	Indikator	<i>Correlation Pearson</i>	<i>R tabel</i>	Keterangan
<b>Motivasi Kerja</b>	Z1.1	0.911	0,5	Valid
	Z1.2	0.797	0,5	Valid
	Z1.3	0.853	0,5	Valid
	Z1.4	0.864	0,5	Valid
	Z1.5	0.884	0,5	Valid
	Z1.6	0.853	0,5	Valid
	Z1.7	0.872	0,5	Valid
	Z1.8	0.835	0,5	Valid
	Z1.9	0.846	0,5	Valid
	Z1.10	0.774	0,5	Valid
	Z1.11	0.748	0,5	Valid
	Z1.12	0.772	0,5	Valid
	Z1.13	0.851	0,5	Valid
	Z1.14	0.822	0,5	Valid
	Z1.15	0.836	0,5	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

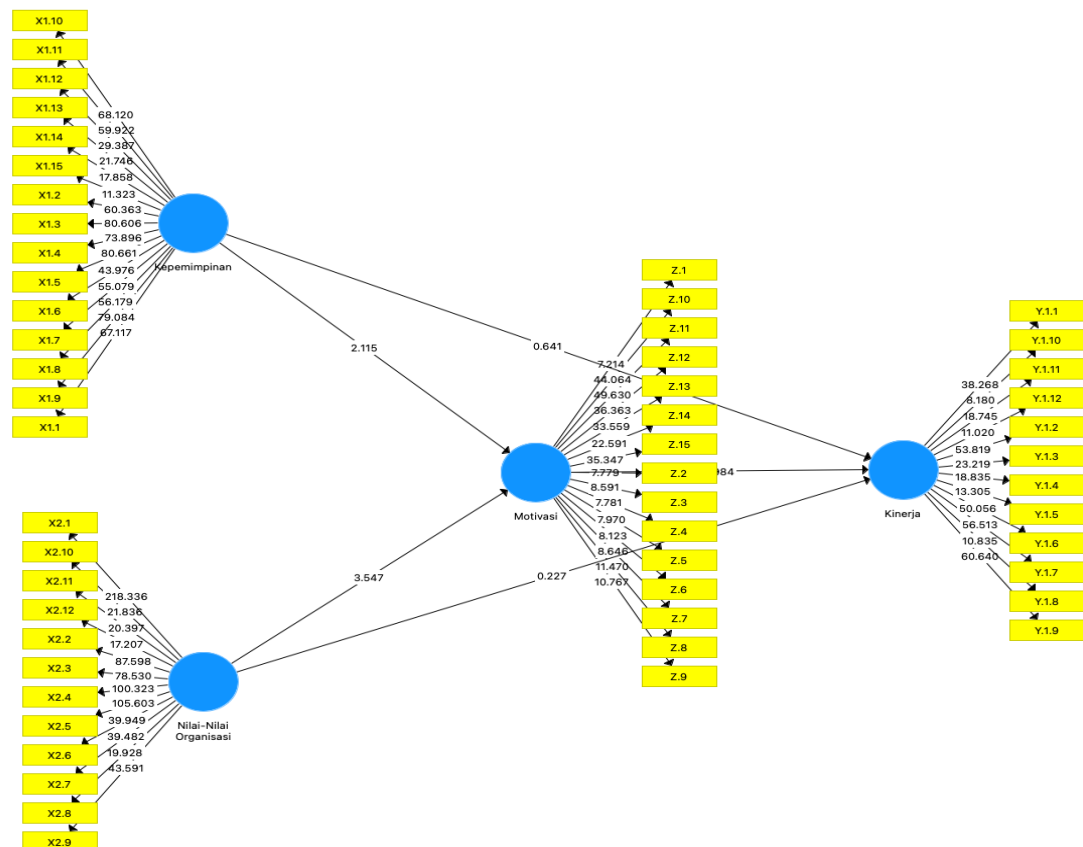
Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan dinyatakan valid.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian *Outer Loading Factor***

<b>Indikator</b>	<b>Kinerja Dosen (Y)</b>	<b>Kepemimpinan Tranformasional (X1)</b>	<b>Nilai-nilai Organisasi (X2)</b>	<b>Motivasi Kerja (Z)</b>
Y.1	0,923			
Y.2	0,931			
Y.3	0,881			
Y.4	0,860			
Y.5	0,782			
Y.6	0,922			
Y.7	0,955			
Y.8	0,777			
Y.9	0,934			
Y.10	0,726			
Y.11	0,876			
Y.12	0,858			
X1.1		0,962		
X1.2		0,946		
X1.3		0,970		
X1.4		0,964		
X1.5		0,971		
X1.6		0,931		
X1.7		0,953		
X1.8		0,953		
X1.9		0,964		
X1.10		0,965		
X1.11		0,956		
X1.12		0,935		
X1.13		0,886		
X1.14		0,855		
X1.15		0,725		
X2.1			0,984	
X2.2			0,965	
X2.3			0,959	
X2.4			0,969	
X2.5			0,969	
X2.6			0,945	
X2.7			0,918	
X2.8			0,845	
X2.9			0,924	
X2.10			0,881	
X2.11			0,872	
X2.12			0,880	

Z.1				0,719
Z.2				0,741
Z.3				0,749
Z.4				0,749
Z.5				0,749
Z.6				0,746
Z.7				0,762
Z.8				0,854
Z.9				0,830
Z.10				0,895
Z.11				0,902
Z.12				0,911
Z.13				0,904
Z.14				0,856
Z.15				0,905

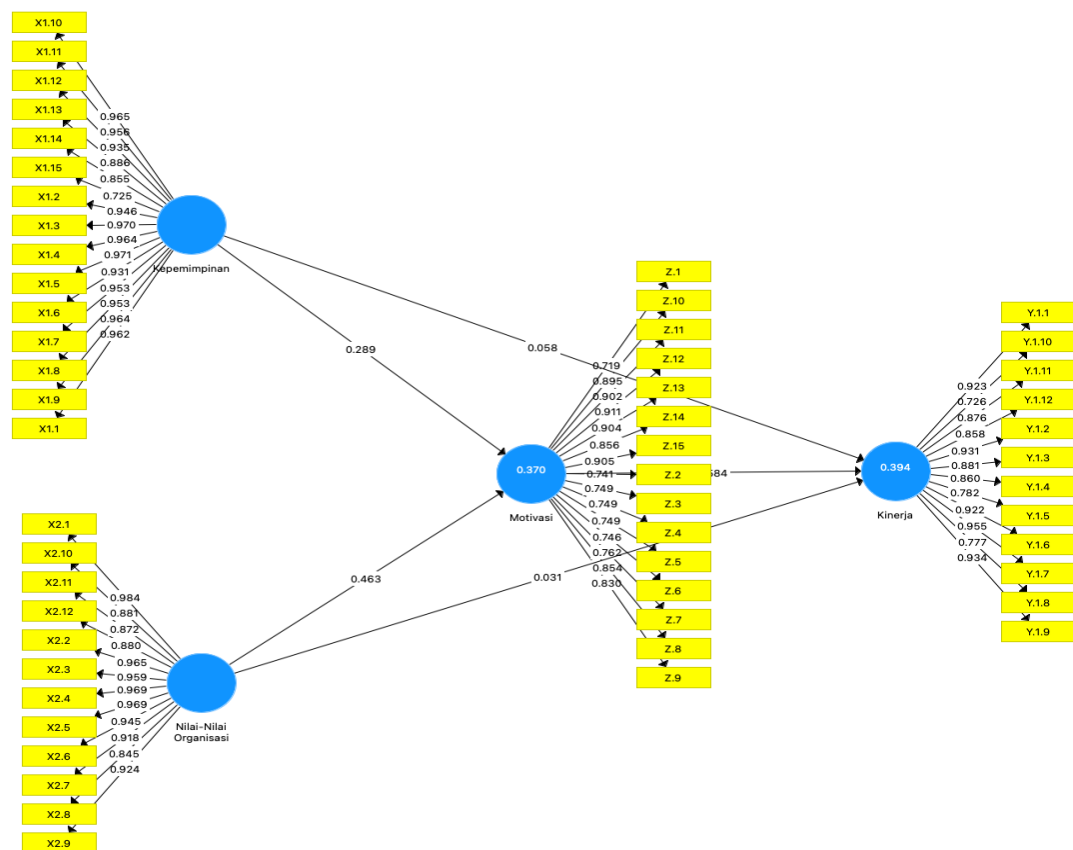
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)



**Gambar 4.1**  
Hasil Outer Loading Factor

Tabel dan gambar di atas menunjukkan nilai outer loading/loading factor pada seluruh variabel manifest (indikator) dalam model PLS  $> 0,7$ . Sehingga tidak ada indikator pada konstruk variabel laten yang dieliminasi dari model.

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen untuk semua variabel penelitian, diperoleh model koefisien jalur (*path coefficients*) sebagai berikut:



**Gambar 4.2**  
*Path coefficients*



#### 4.1.2.7 Discriminant Validity

Validitas diskriminan mengacu pada sejauh mana sebuah konstruk benar benar berbeda dari konstruk lainnya, sehingga setiap konstruk bersifat unik. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil dari AVE (*Average Variance Extracted*).

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian Ave**

Variabel	Nilai AVE	Hasil Uji
Kinerja Dosen (Y)	0,759	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,867	Valid
Nilai-nilai Organisasi (X2)	0,859	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0,674	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diketahui bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap variabel lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas.

Pengujian validitas diskriminan juga dapat dilihat dari nilai *cross loading* setiap indikator terhadap variabel. Dalam penelitian ini, acuan yang digunakan adalah nilai *cross loading* yang lebih dari 0,70.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Cross Loading**

Indikator	Kinerja Dosen (Y)	Kepemimpinan Tranformasional (X1)	Nilai-nilai Organisasi (X2)	Motivasi Kerja (Z)
Y.1	0,923	0,269	0,353	0,509
Y.2	0,931	0,137	0,308	0,649
Y.3	0,881	0,355	0,424	0,628
Y.4	0,860	0,364	0,355	0,417
Y.5	0,782	0,276	0,388	0,488
Y.6	0,922	0,197	0,326	0,620

Y.7	0,955	0,323	0,375	0,649
Y.8	0,777	0,274	0,153	0,451
Y.9	0,934	0,322	0,427	0,598
Y.10	0,726	0,181	0,056	0,344
Y.11	0,876	0,357	0,255	0,543
Y.12	0,858	0,165	0,238	0,498
X1.1	0,326	0,962	0,296	0,374
X1.2	0,388	0,946	0,374	0,524
X1.3	0,281	0,970	0,239	0,361
X1.4	0,278	0,964	0,234	0,335
X1.5	0,344	0,971	0,313	0,425
X1.6	0,268	0,931	0,243	0,372
X1.7	0,179	0,953	0,299	0,348
X1.8	0,230	0,953	0,158	0,297
X1.9	0,369	0,964	0,235	0,434
X1.10	0,293	0,965	0,248	0,342
X1.11	0,266	0,956	0,252	0,360
X1.12	0,234	0,935	0,186	0,341
X1.13	0,141	0,886	0,151	0,319
X1.14	0,070	0,855	0,075	0,232
X1.15	0,351	0,725	0,243	0,471
X2.1	0,335	0,266	0,984	0,535
X2.2	0,404	0,292	0,965	0,534
X2.3	0,407	0,366	0,959	0,563
X2.4	0,403	0,268	0,969	0,565
X2.5	0,359	0,227	0,969	0,529
X2.6	0,243	0,315	0,945	0,514
X2.7	0,354	0,206	0,918	0,472
X2.8	0,292	0,245	0,845	0,456
X2.9	0,314	0,163	0,924	0,516
X2.10	0,333	0,347	0,881	0,444
X2.11	0,330	0,143	0,872	0,410
X2.12	0,190	0,092	0,880	0,429
Z.1	0,217	0,148	0,088	0,719
Z.2	0,241	0,248	0,322	0,741
Z.3	0,346	0,157	0,261	0,749
Z.4	0,289	0,117	0,115	0,749
Z.5	0,196	0,414	0,181	0,749
Z.6	0,254	0,321	0,176	0,746

Z.7	0,368	0,134	0,173	0,762
Z.8	0,360	0,273	0,381	0,854
Z.9	0,396	0,299	0,218	0,830
Z.10	0,668	0,493	0,668	0,895
Z.11	0,721	0,413	0,668	0,902
Z.12	0,655	0,464	0,675	0,911
Z.13	0,703	0,477	0,609	0,904
Z.14	0,588	0,270	0,429	0,856
Z.15	0,693	0,366	0,541	0,905

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, seluruh variabel memiliki rata-rata nilai indikator di atas 0,70, sehingga setiap indikator dari semua variabel tersebut memenuhi kriteria validitas diskriminan.

#### 4.1.2.8 Construct Reliability and Validity

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari alat ukur. Reliabilitas mencerminkan sejauh mana alat ukur tersebut akurat, konsisten, dan tepat dalam melakukan pengukuran. Dalam PLS, reliabilitas dapat diuji menggunakan dua metode: *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* digunakan untuk menilai batas bawah reliabilitas suatu konstruk, sementara *composite reliability* digunakan untuk menilai reliabilitas aktual dari konstruk tersebut. Standar yang digunakan adalah nilai *composite reliability* > 0,60 dan *Cronbach's alpha* > 0,60. Jika nilai yang diperoleh di bawah 0,60, maka konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik. Hasil pengujian reliabilitas menggunakan kedua metode tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**Construct Reliability and Validity**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil
Kinerja Dosen (Y)	0,971	0,974	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,989	0,990	Reliabel
Nilai-nilai Organisasi (X2)	0,985	0,987	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,969	0,969	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 4.16, terlihat bahwa setiap variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang lebih dari 0,60. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas.

#### 4.1.2.9 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural dilakukan melalui tiga jenis pengujian, yaitu: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; dan (3) Uji Hipotesis. Berikut adalah hasil dari pengujian tersebut:

##### ***R-Square***

Kriteria R-Square adalah sebagai berikut: (1) jika nilainya = 0,75, maka model dikategorikan sebagai substansial (kuat); (2) jika nilainya = 0,50, model dianggap moderat (sedang); dan (3) jika nilainya = 0,25, model diklasifikasikan sebagai lemah (buruk) (Juliandi 2018).

**Tabel 4.17**  
***R-Square***

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Dosen	0,394	0,363
Motivasi Kerja	0,370	0,348

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* di atas adalah sebagai berikut: (1) Nilai *R-Square* pada model jalur I = 0,394, yang menunjukkan bahwa variabel Y yaitu kinerja dosen, mampu mempengaruhi kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai organisasi sebesar 0,394. Oleh karena itu, model ini tergolong substansial (kuat); (2) Nilai *R-Square* pada model jalur II = 0,370 yang menunjukkan bahwa variabel Z yaitu motivasi kerja, mampu mempengaruhi kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai organisasi sebesar 0,370. Oleh karena itu model ini juga tergolong substansial (kuat).

### ***F-Square***

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* digunakan untuk menilai dampak relatif dari variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). *F-Square* juga dikenal sebagai ukuran efek perubahan, yang menunjukkan perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model. Ini membantu mengevaluasi apakah variabel tersebut memiliki dampak substansial terhadap konstruk endogen (Juliandi 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi 2018) adalah: (1) nilai = 0,02 menunjukkan efek kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) nilai = 0,15 menunjukkan efek sedang/moderat; dan (3) nilai = 0,35 menunjukkan efek besar.

**Tabel 4.18**  
***F-Square***

<b>Variabel</b>	<b>Kinerja Pada Dosen (Y)</b>	<b>Kepemimpinan Trans formasional (X1)</b>	<b>Nilai-nilai Organisasi (X2)</b>	<b>Motivasi Kerja (Z)</b>
Kinerja Dosen				
Kepemimpinan Transformasional	0,165			0,123
Nilai-nilai Organisasi	0,121			0,315
Motivasi Kerja	0,355			

*Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)*

Kesimpulan dari nilai *F-Square* yang ditunjukkan pada tabel 4.18 adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen memiliki nilai sebesar 0,165, ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen yang menunjukkan efek sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Variabel nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen memiliki nilai sebesar 0,121, pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen yang menunjukkan efek kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja memiliki nilai sebesar 0,123, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja yang menunjukkan efek kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

- 4) Variabel nilai-nilai Organisasi terhadap motivasi kerja memiliki nilai sebesar 0,315, pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap motivasi kerja yang menunjukkan efek sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 5) Variabel motivasi kerja terhadap kinerja dosen memiliki nilai sebesar 0,355, pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen yang menunjukkan efek besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

#### **4.1.3 Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menentukan koefisien jalur dalam model struktural serta mengevaluasi signifikansi setiap hubungan yang diuji. Proses ini dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian, yang mencakup pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel.

##### **a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)**

Tujuan dari analisis pengaruh langsung adalah untuk menguji hipotesis mengenai dampak langsung dari variabel eksogen (yang memengaruhi/*direct effects*) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) (Juliandi 2018). Kriteria dalam pengujian hipotesis pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*): (a) Jika nilai koefisien jalur positif, berarti hubungan antar variabel searah, artinya peningkatan satu variabel akan diikuti peningkatan variabel lainnya; (b) Jika nilai koefisien jalur negatif, maka pengaruhnya berlawanan arah, di mana peningkatan satu variabel akan menyebabkan penurunan variabel lainnya.

Kedua, probabilitas atau nilai signifikansi (*P-Values*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0,05, maka hubungan tersebut signifikan; (2) Jika nilai *P-Values* > 0,05, maka hubungan tersebut tidak signifikan (Juliandi 2018).

**Tabel 4.19**  
***Path Coefficients***

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan T-> Kinerja Dosen	0,058	0,046	0,091	0,641	0,522
Nilai - nilai Organisasi-> Kinerja Dosen	0,031	0,044	0,135	0,227	0,821
Kepemimpinan T-> Motivasi Kerja	0,289	0,290	0,137	2,115	0,035
Nilai - nilai Organisasi-> Motivasi Kerja	0,463	0,484	0,130	3,547	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Dosen	0,584	0,579	0,117	4,984	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Berdasarkan Tabel 4.19, hasil pengujian ini digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan memperhatikan koefisien jalur (*original sample*), dan nilai *P-value*. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0.05$ ), hipotesis diterima jika nilai *Original Sample* lebih besar dari t-tabel (1.99) atau *P-value* kurang dari 0.05. Koefisien jalur yang ditampilkan pada gambar 4.2 berdasarkan nilai *Original Sample (O)*, dan *P-Values* yaitu:

- 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja dosen (Y) : dengan nilai *Original Sample (O)* = 0,058 dan *P-value* = 0.522 > 0.05, ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen berpengaruh tidak signifikan.



- 2) Pengaruh nilai-nilai organisasi (X2) terhadap kinerja dosen (Y) dengan nilai *Original Sample (O)* = 0,031 dan *P-value* = 0.821 > 0.05, ini menunjukkan pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen berpengaruh tidak signifikan.
- 3) Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja (Z): dengan nilai *Original Sample (O)* = 0,289 dan *P-value* = 0.035 < 0.05, ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan.
- 4) Pengaruh nilai-nilai organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (Z): dengan nilai *Original Sample (O)* = 0,463 dan *P-value* = 0.000 < 0.05, ini menunjukkan pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan.
- 5) Pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap kinerja dosen (Y): dengan nilai *Original Sample (O)* = 0,584 dan *P-value* = 0.000 < 0.05, ini menunjukkan pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan.

**b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)**

Analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel mediasi/*intervening* atau mediator (Juliandi 2018).

Kriteria untuk menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka pengaruh tersebut signifikan, yang berarti variabel mediator/*intervening* (Z) memediasi hubungan antara

variabel eksogen (X1 dan X2) dengan variabel endogen (Y), menunjukkan bahwa pengaruhnya terjadi secara tidak langsung; (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka pengaruh tersebut tidak signifikan, yang berarti variabel mediator/*intervening* (Z) tidak memediasi hubungan antara variabel eksogen (X1 dan X2) dengan variabel endogen (Y), sehingga pengaruhnya bersifat langsung.

**Tabel 4.20**  
***Specific Indirect Effects***

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( OSIDEV )</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan T -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pada Dosen	0,169	0,173	0,086	1,968	0,050
Nilai-Nilai Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pada Dosen	0,270	0,273	0,083	3,240	0,001

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Berdasarkan Tabel 4.20, pengujian hipotesis menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja dosen (Y) melalui motivasi kerja (Z) memiliki koefisien jalur dengan *Original Sample (O)* sebesar 0,169, dengan nilai probabilitas (*P-value*)  $0,050 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja pada dosen tetap Institut Teknologi Sawit Indonesia.
2. Pengaruh nilai-nilai organisasi (X2) terhadap kinerja pada dosen melalui motivasi kerja (Z) memiliki koefisien jalur dengan *Original Sample (O)* sebesar 0,270, dengan nilai probabilitas (*P-value*)  $0,001 < 0,05$ . Ini

menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja pada dosen Institut Teknologi Sawit Indonesia.

### 3. *Total Effects (Pengaruh Total)*

Total effects (efek total) adalah gabungan dari pengaruh langsung (direct effects) dan pengaruh tidak langsung (indirect effects) (Juliandi 2018).

**Tabel 4.21**  
***Total Effects***

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( OSIDEV )</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan T -> Kinerja Dosen	0,227	0,219	0,137	1,660	0,097
Nilai-Nilai Organisasi -> Kinerja Dosen	0,301	0,318	0,144	2,091	0,037
Kepemimpinan T -> Motivasi Kerja	0,289	0,290	0,137	2,115	0,035
Nilai-Nilai Organisasi -> Motivasi Kerja	0,463	0,484	0,130	3,547	0,000
Motivasi -> Kinerja Dosen	0,584	0,579	0,117	4,984	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2024)

Kesimpulan dari hasil *total effects* pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengolahan data didapatkan *total effects* hubungan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kinerja dosen (Y) menunjukkan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,227 dengan *P-value*  $0,097 > 0,05$ , sehingga dinyatakan ada berpengaruh positif dan tidak signifikan.
2. Hasil pengolahan data didapatkan *total effects* hubungan antara nilai-nilai organisasi (X2) dan kinerja dosen (Y) menunjukkan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,301 dengan *P-value*  $0,037 < 0,05$ , yang menunjukkan ada berpengaruh positif dan signifikan.

3. Hasil pengolahan data didapatkan *total effects* hubungan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (Z) menunjukkan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,289 dengan *P-value*  $0,035 < 0,05$ , yang menunjukkan ada berpengaruh positif dan signifikan.
4. Hasil pengolahan data didapatkan *total effects* hubungan antara nilai-nilai organisasi (X2) dan motivasi kerja (Z) memiliki nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,463 dengan *P-value*  $0,000 < 0,05$ , yang menunjukkan ada berpengaruh positif dan signifikan.
5. Hasil pengolahan data didapatkan *total effects* hubungan antara motivasi kerja (Z) dan kinerja dosen (Y) yang menunjukkan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,584 dengan *P-value*  $0,000 < 0,05$ , yang menunjukkan ada berpengaruh positif dan signifikan.

## 4.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini membahas kesesuaian antara teori yang digunakan dengan penelitian yang dilakukan, serta pendapat dan penelitian terdahulu yang mendukung temuan ini. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi pola perilaku yang diperlukan untuk mengatasi berbagai isu yang muncul. Analisis temuan penelitian akan dijabarkan dalam tujuh bagian utama sebagai berikut:

### 4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dosen

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian yang dilakukan oleh penulis, diperoleh bahwa pengaruh hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja dosen (Y), dengan hasil dari nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,058 dan nilai *P-*

*value* sebesar 0,522 ( $P\text{-value} > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun arah hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen adalah positif, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan pada tingkat kepercayaan pada dosen. Hasil ini dapat diartikan bahwa keberadaan kepemimpinan transformasional di lingkungan pendidikan tinggi tersebut belum memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryati Eko Putro Dkk yang menyimpulkan dalam hasil penelitiannya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,062 dan nilai  $t$  hitung sebesar 1,928 karena nilai signifikansi  $> 0,05$  dan nilai  $t$  hitung  $< 2,030$  maka  $H_1$  ditolak, yang artinya variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen (Putro et al. 2023). Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan Askarno dan Nendi yang mengungkapkan pada hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,062 dan nilai  $t$  hitung sebesar 1,928 karena nilai signifikansi  $> 0,05$  dan nilai  $t$  hitung  $< 2,030$  maka  $H_1$  ditolak, yang artinya variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen (Askarno and Nendi 2023).

#### 4.2.2 Pengaruh Nilai-nilai Organisasi Terhadap Kinerja Dosen

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian yang dilakukan oleh penulis, diperoleh bahwa pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen dengan hasil *Original Sample (O)* dengan nilai sebesar 0,031 dan *P-value* sebesar 0,821. Dikarena nilai *P-value*  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap kinerja dosen berpengaruh tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi pada institusi tersebut tidak memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kinerja dosen di lingkungan institusi yang menjadi objek penelitian ini. Meskipun nilai koefisien menunjukkan arah hubungan yang positif, namun kekuatan hubungan tersebut sangat lemah dan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun nilai-nilai organisasi mungkin diterapkan di lingkungan kerja, penerapannya belum sepenuhnya mendukung atau diinternalisasi oleh dosen untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti ketidaksesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan harapan individu dosen, rendahnya penguatan nilai-nilai organisasi oleh pemimpin, atau lingkungan kerja yang kurang mendukung penerapan nilai-nilai organisasi secara efektif.

Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Askarno dan Nendi yang mengatakan pada hasil penelitiannya terdahulu dengan hasil nilai *t* hitung sebesar 1,455 dengan nilai signifikansi sebesar 0,146. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari alpha sebesar 0,05 atau  $p > \alpha$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya budaya organisasi/nilai-nilai organisasi berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap kinerja dosen (Askarno and Nendi 2023).

Selaras dengan hasil penelitian ini penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja dosen (Iswati, & Ignatius 2023).

#### **4.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen**

Motivasi adalah untuk menggerakkan ataupun menggugah individu supaya muncul kemauan serta keinginannya guna melaksanakan suatu hal sampai bisa mendapatkan hasil ataupun mewujudkan suatu tujuan. Motivasi kerja adalah keadaan yang ada dalam pribadi individu yang mendorong keinginan karyawan untuk melaksanakan kegiatan kerja tertentu (Shaza 2019).

Dengan adanya perhatian dan apresiasi yang dilakukan oleh Instansi/Organisasi dan pimpinan terhadap dosen maka akan membuat dosen termotivasi dalam bekerja dan bersemangat tinggi dalam bekerja. maka dari itu kinerja akan meningkat, peningkatan motivasi kerja secara langsung mendorong peningkatan kinerja individu, yang pada akhirnya memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian kinerja institusi secara keseluruhan. Motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme positif yang mengarahkan dan menggerakkan sumber daya serta potensi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Kurniawati 2024).

Pada hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, dengan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,672 dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pada dosen.

Dalam beberapa aspek dari item pernyataan terkait motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen di institut teknologi sawit indonesia.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sakinah yang menyimpulkan bahwa dari hasil penelitiannya motivasi kerja secara langsung berperan dalam menentukan perubahan kinerja dosen (Sakinah 2020).

Berdasarkan dari hasil data yang telah dikumpulkan dengan penyebaran kuesioner, maka dapat disimpulkan bahwa hasil analisis, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia, sebagaimana ditunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin meningkat pula kinerja dosen. Penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya, seperti yang dikemukakan dengan hasil penelitian yang sejalan yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam mempengaruhi perubahan kinerja dosen. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam mendorong pencapaian kinerja pada dosen yang optimal untuk mencapai keberhasilan institusi.

#### **4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Pada hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai dengan *Original Sample (O)* sebesar 0,293 dan *P-Values* 0,038 dengan taraf signifikan  $0,038 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat simpulkan bahwa ada pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional dan



signifikan antara terhadap motivasi kerja dosen institut teknologi sawit indonesia. Hal ini ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin dalam memotivasi dosen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan djaja moh herman dan zainurrafiqi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi (Djaja Moh Herman 2021)

Berdasarkan dari hasil data yang telah dikumpulkan dengan penyebaran kuesioner, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia, Ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memotivasi dosen secara langsung meningkatkan motivasi kerja pada dosen di institut teknologi sawit indonesia.

#### **4.2.5 Pengaruh Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Nilai-nilai organisasi berperan penting dalam membentuk identitas dan karakter unik dari suatu organisasi, serta mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Motivasi dapat dipahami sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketentuan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Pada hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel nilai-nilai organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai dengan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,432 dan *P-Values* 0,001 dengan taraf signifikan  $0,001 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif nilai-nilai organisasi dan signifikan antara terhadap

motivasi kerja pada dosen institut teknologi sawit indonesia. Hal ini ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin dalam memotivasi dosen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh kamaluddin dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi (bagian dari Budaya organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Kamaluddin 2024).

Berdasarkan dari hasil data yang telah dikumpulkan dengan penyebaran kuesioner, menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk identitas dan karakter organisasi, dengan demikian ini mempengaruhi motivasi kerja dosen di institut teknologi sawit indonesia. Terlihat pada analisis jalur menjelaskan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai organisasi secara efektif dapat meningkatkan motivasi kerja dosen.

#### **4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dosen Melalui Motivasi Kerja.**

Pada bagian sebelumnya telah menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Terlihat dari hasil pengujian statistik yang mendukung temuan ini yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pada dosen melalui motivasi kerja. Hal ini tercermin pada uji nilai *Original Sample (O)* 0,197 dan *P-Values* 0,044 dengan taraf signifikan  $0,044 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat simpulkan bahwa ada

pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja dosen institut teknologi sawit indonesia.

Dengan demikian, sejalan dengan penelitian taruno dkk menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada dosen melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dari hasil temuan ini menyimpulkan bahwa 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 (Taruno and Dkk 2020).

#### **4.2.7 Pengaruh Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Melalui Motivasi Kerja.**

Pada bagian sebelumnya telah menjelaskan bahwa nilai-nilai organisasi secara langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada dosen. Terlihat dari hasil pengujian statistik yang mendukung temuan ini yang menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pada dosen melalui motivasi kerja. Hal ini tercermin pada uji nilai *Original Sample (O)* 0,290 dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat simpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan nilai-nilai organisasi terhadap kinerja pada dosen melalui motivasi kerja pada dosen institut teknologi sawit indonesia.

Nilai-nilai organisasi memegang peranan penting dalam membentuk identitas dan karakter khas suatu organisasi, sekaligus mempengaruhi motivasi, dan kinerja. Motivasi sendiri sebagai proses yang menjelaskan kekuatan, arah, dan dorongan yang membimbing seseorang dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi pedoman perilaku, tetapi juga merupakan faktor penting dalam mendorong individu untuk bekerja lebih efektif dan produktif dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Dapat disimpulkan Nilai-nilai organisasi adalah (bagian dari budaya organisasi) sesuai dari hasil analisis yang dilakukan pada uji *indirect effects* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada dosen melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, secara teruji statistik hal ini dinyatakan oleh Maysaroh dalam hasil pengujian analisisnya (Maysaroh 2024).

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti yang telah dianalisa dengan jumlah responden sebanyak 63 orang pada dosen tetap Institut Teknologi Sawit. Mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai organisasi terhadap kinerja pada dosen, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Institut Teknologi Sawit Indonesia, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh, namun tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis dapat disimpulkan bahwa hal ini dibuktikan dengan hasil dari nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,058 dan *P-value* sebesar 0,522 ( $P\text{-value} > 0,05$ ). Dengan demikian, meskipun arah hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen bersifat positif, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk dianggap signifikan dalam konteks penelitian ini. Dengan kata lain, keberadaan kepemimpinan transformasional di lingkungan pendidikan tinggi yang menjadi objek penelitian ini belum memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional memiliki potensi sebagai faktor pendukung kinerja, penerapannya memerlukan penguatan lebih lanjut untuk menciptakan dampak yang signifikan.

2. Nilai-nilai organisasi berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis, nilai-nilai organisasi ditemukan memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,031 dan *P-value* sebesar 0,821 ( $P\text{-value} > 0,05$ ). Dengan demikian, meskipun arah hubungan antara nilai-nilai organisasi dan kinerja dosen bersifat positif, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan dalam konteks penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi yang ada di institusi tersebut belum memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja dosen. Meskipun nilai-nilai organisasi diterapkan, dampaknya belum sepenuhnya diinternalisasi oleh dosen dalam mendukung kinerja mereka. Beberapa kemungkinan faktor penyebab yang dapat diidentifikasi meliputi ketidaksesuaian antara nilai-nilai organisasi dan harapan individu dosen, rendahnya penguatan nilai-nilai organisasi oleh para pemimpin, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung implementasi nilai-nilai organisasi secara efektif.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, motivasi kerja berperan penting dalam menggerakkan naluri kinerja dosen. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,672 dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ .
4. Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen, kemampuan pemimpin transformasi mampu memotivasi

dosen. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,293 dan *P-Values* 0,038 dengan taraf signifikan  $0,038 < 0,05$ .

5. Nilai-nilai organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen, nilai-nilai organisasi juga memiliki peran penting dalam membangun identitas dan karakter pada dosen. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai dengan nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,432 dan *P-Values* 0,001 dengan taraf signifikan  $0,001 < 0,05$ .
6. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja, kemampuan pemimpin menjadi pendorong dalam aktivitas akademik pada dosen. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *Original Sample (O)* 0,197 dan *P-Values* 0,044 dengan taraf signifikan  $0,044 < 0,05$
7. Nilai-nilai organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada dosen melalui motivasi kerja, nilai-nilai pada institusi menjadi budaya dan pendorong kinerja pada dosen. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *Original Sample (O)* 0,290 dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ .

## 5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa saran dapat diajukan untuk meningkatkan kinerja dosen di Institut Teknologi Sawit Indonesia:

1. Disarankan agar institusi lebih mengoptimalkan penerapan kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan dosen

secara efektif. Selain itu, diperlukan pelatihan khusus bagi para pemimpin untuk memahami kebutuhan individu dosen, sehingga pendekatan transformasional yang diterapkan lebih relevan dan berdampak signifikan pada peningkatan kinerja dosen. Lingkungan kerja yang mendukung praktik kepemimpinan transformasional juga perlu diciptakan untuk memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja dosen.

2. Disarankan penerapan nilai-nilai organisasi sebagai landasan budaya agar lebih agar institusi pendidikan tinggi lebih memperkuat internalisasi nilai-nilai organisasi di kalangan dosen. Langkah ini dapat dilakukan dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan harapan individu dosen, memberikan penguatan secara konsisten melalui komunikasi yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penerapan nilai-nilai organisasi secara optimal. Selain itu, peran pemimpin dalam mengintegrasikan dan memperkuat nilai-nilai organisasi di lingkungan kerja perlu ditingkatkan agar mampu memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap kinerja dosen. kuat, perlu ditingkatkan sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai organisasi. Hal ini dapat dilakukan institusi melalui kegiatan yang melibatkan seluruh civitas akademika untuk lebih memahami dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kegiatan aktivitas sehari-hari dan berkelanjutan guna peningkatan kinerja.
3. Disarankan agar institusi melaksanakan pengembangan program untuk meningkatkan motivasi kerja dosen yang mendukung peningkatan motivasi kerja dosen, seperti penghargaan kinerja, peningkatan kesejahteraan, dan pengembangan karir, perlu ditingkatkan. Program ini tidak hanya akan



memotivasi dosen, tetapi juga akan berdampak positif pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

4. Disarankan pemimpin institusi mampu meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional hal ini untuk memperkuat motivasi kerja dosen, yang berkenaan langsung pada dosen beserta seluruh sivitas akademik, sehingga dapat terciptanya hubungan yang lebih harmonis, lingkungan kerja yang positif ,dan produktif. Dengan demikian motivasi kerja meningkat.
5. Institusi disarankan untuk mengintegrasikan nilai-nilai organisasi dalam setiap aspek operasional, termasuk dalam pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengembangan kurikulum. Selain itu, perlu diadakan kegiatan internal seperti seminar, pelatihan, atau lokakarya yang bertujuan untuk memperkuat pemahaman dan penerapan nilai-nilai organisasi di kalangan dosen. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja dosen secara berkelanjutan, sekaligus memperkuat identitas kolektif institusi dalam menghadapi tantangan pendidikan di masa depan.
6. Disarankan institusi perlu meningkatkan program-program unggulan yang fokus pada penguatan kepemimpinan transformasional hal ini dapat mencakup komunikasi, kemampuan memotivasi tim, mendorong tim untuk bertransformasi dan serta pengelolaan inovasi akademik, untuk meningkatkan kinerja pada dosen melalui motivasi kerja agar selaras sebagai pendorong dalam aktivitas akademik dosen yang berkelanjutan untuk keunggulan institusi.
7. Disarankan perlu penguatan budaya organisasi untuk memperkuat nilai-nilai organisasi yang mendukung pencapaian kinerja pada dosen. Nilai-nilai seperti

integritas, dinamis, keunggulan, dan adaptivitas terhadap kualitas kinerja seluruh sivitas akademika. Konsisten untuk terus meningkatkan pendekatan antara hubungan interest antara pemimpin dan seluruh sivitas akademika, bukan hanya dapat mendukung kinerja secara optimal dan juga selaras dalam penguatan motivasi kerja yang optimal kepada seluruh sivitas akademika.

Diharapkan agar Institut Teknologi Sawit Indonesia mampu berkompetisi baik lokal, nasional, hingga internasional dengan hasil penghargaan dalam kompetisi yang pada gilirannya akan berkontribusi besar pada peningkatan mutu pendidikan tinggi dan pencapaian tujuan akademis institusi sehingga mampu bersaing dengan institusi lain.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui sebagai bagian dari proses akademik yang tidak dapat dihindari. Keterbatasan-keterbatasan tersebut diharapkan dapat menjadi panduan bagi penelitian mendatang agar hasil yang diperoleh semakin optimal. Adapun keterbatasan tersebut antara lain:

#### **1. Lingkup Variabel Penelitian**

Penelitian ini hanya membahas tiga variabel utama, yaitu kepemimpinan transformasional, nilai-nilai organisasi, dan motivasi kerja. Sementara itu, terdapat banyak faktor lain yang juga memengaruhi kinerja dosen, seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan fasilitas yang tersedia. Pembatasan ini dilakukan agar penelitian lebih fokus dan terarah, namun hal ini juga

membatasi keluasan temuan yang mungkin lebih komprehensif jika faktor-faktor lain turut dipertimbangkan.

## 2. Sampel Penelitian

Sampel penelitian ini terbatas pada dosen tetap di Institut Teknologi Sawit Indonesia (ITSI). Oleh karena itu, hasil penelitian mungkin tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke lembaga pendidikan tinggi lainnya, baik di wilayah lain maupun di perguruan tinggi dengan karakteristik yang berbeda. Variasi dalam budaya organisasi, kebijakan manajerial, dan motivasi kerja di institusi lain dapat menghasilkan hasil yang berbeda.

## 3. Keterbatasan Lingkup Variabel Penelitian dan Sampel Penelitian

Dengan mengenali keterbatasan-keterbatasan tersebut, diharapkan penelitian-penelitian di masa mendatang dapat mengatasi kekurangan ini dan melanjutkan eksplorasi terhadap variabel-variabel yang relevan dan sampel penelitian dalam meningkatkan kinerja dosen di berbagai perguruan tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamoniene, Dkk. 2017. "Organizational Values: Comparison of Organizational Features across Different Types of Public Sector Organizations." *Montenegrin Journal of Economics* 13(4):7–18. doi: 10.14254/1800-5845/2017.13-4.1.
- Aisyah, Nur. 2019. *Kinerja Dosen Ditinjau Dari Aspek Kemampuan, Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Dan Etika Kerja*.
- Ali, Wijaya. 2018. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro." *Economic Sciences* 12(2):1–9.
- Amelda, O. 2021. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru." *Jambura Journal of Educational Management* 97–113. doi: 10.37411/jjem.v2i2.642.
- Arisal. 2018. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Universitas Pamulang*. Vol. 3.
- Ariyani, Emma Dwi. 2014. "Peran Organizational Values Sebagai Indikator Budaya Organisasi Terhadap Organizational Commitment." *Prosiding Seminar Nasional Peran Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Dan Efisiensi Organisasi* 16–31.
- Asi, Dkk. 2021. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo." *Journal of Management Science (JMS)* 2(1):01–24. doi: 10.52103/jms.v2i1.295.
- Askarno, Askarno, and Ikhsan Nendi. 2023. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Dosen Engan Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening Di Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon." *Journal of Economics and Business UBS* 12(5):2988–3008. doi: 10.52644/joeb.v12i5.579.
- Azizah, Dkk. 2022. "Meningkatkan Kompetensi Dosen Pada Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Al-Hikmah Tebing Tinggi." 1(23).
- Bahdin Nur Tanjung, Dkk. 2024. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening." *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 7(1):13–28.
- Bahra, Al. 2022. "Nilai-Nilai Organisasi." 12(1):13–36.
- Bourne, Dkk. 2019. "Mapping Espoused Organizational Values." *Journal of Business Ethics* 159(1):133–48. doi: 10.1007/s10551-017-3734-9.

- Burhanuddin, Dkk. 2024. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pengelolaan Sumber Daya Air Pajalele Kecamatan Tanasitolo Kabupaten Wajo." *Journal of Management and Creative Business (JMCBUS)* 2(1):192–205.
- Caga, Cecilia M. 2022. "Pengaruh Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Efektivitas Di Perusahaan XYZ Di Filipina : Dasar Untuk Program Intervensi Yang Diusulkan Machine Translated by Google." 107(2019):193–213.
- Dirwan, A. 2018. "Perguruan Tinggi Swasta." *Jurnal Ilmu Pendidikan* 21(1):1–8.
- Djaja Moh Herman, Dkk. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada Karyawan Pt. Marinal Indoprime Sumenep)." *Assyarikah: Journal of Islamic Economic Business* 2(1):1. doi: 10.28944/assyarikah.v2i1.367.
- Eman, S. 2024. "Eman Sulaiman Program Studi Manajemen Program Magister."
- Endi, S, Dkk. 2020. "Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kinerja: Peran Mediasi Motivasi Kerja." *Jurnal Ekonomi Modernisasi* 16(1):41–53. doi: 10.21067/jem.v16i1.4775.
- Fathiyah, Dkk. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Perilaku Kerja Inovatif Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 22(3):2269. doi: 10.33087/jiubj.v22i3.3057.
- Fitriani, Dyan. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional... , Hendra Kurniawan, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMP, 2016." (2012):8–50.
- Fitroh. 2018. "Analisis Faktor-Faktor Kinerja Dosen Dalam Melaksanakan Tri Dharma PT KNSI\_Mataram.Pdf." *Universitas Islam Negeri Jakarta Repository* 6.
- Fransiska, Dkk. 2020. "Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister ...* 3(September):224–34.
- Gorenak, Dkk. 2015. "The Influence of Organizational Values on Competencies of Managers." *E a M: Ekonomie a Management* 18(1):67–83. doi: 10.15240/tul/001/2015-1-006.
- Gultom, E. 2018. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perempuan Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Di Kota Pekanbaru." *Eko Dan Bisnis: Riau Economic and Business Reviewe* 9(4):304–11.

- Hadwiyah, Rabiatur. 2020. "Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Motivasi, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Paleteang Kabupaten Pinrang." *Tesis* 3(1):641.
- Hakim, Dkk. 2023. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 6(1):22–33.
- Hamidah, Nurul. 2020. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kinerja Guru Serta Fasilitas Sekolah Terhadap Keberhasilan Siswa Dalam Menuntut Ilmu Melalui Proses Pembelajaran Di Yayasan Pembangunan Ar-Ridho Kota Depok." *As-Syar'i: Jurnal Bimbingan & Konseling Keluarga* 2(1):51–70. doi: 10.47467/assyari.v2i1.103.
- Handayani, Dkk. 2023. "Kepemimpinan Transformasional." *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi* 1(3):84–101.
- Hazmanan Khair. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja." *Wicaksono & Hermani* 2(1):69–88.
- Heri. Y, Dkk. 2024. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jambi." *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)* 9(1):100. doi: 10.33087/jmas.v9i1.1522.
- Hermani, Wicaksono. 2017. "Pengaruh Pencurian Terhadap Masyarakat Sekitar." *Wicaksono & Hermani* 2(1):69–88.
- Hestyn A. 2012. "Pengaruh Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." *The Indonesian Journal of Health Service Management* 12(04):113–73.
- Humaans.io. 2024. "Organizational Values."
- Ikfiyah, Dkk. 2021. "Motivasi, Ketenangan Dalam Bekerja Dan Kinerja Karyawan." *Manajemen Sumber Daya Manusia* 135.
- Indasari, Dkk. 2018. "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen." *Akademika* 16(1):50–59.
- Insan, Nur. 2020. *Kepemimpinan Transformasional*. Vol. 7.
- Institut Teknologi Sawit Indonesia. 2021. "Nilai-Nilai ITSI."
- Iswati, & Ignatius, J. 2023. "Iswati, & Ignatius, J. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Simki Economic*, 6(2), 279-287." 279–87.

- Jufrizen, Dkk. 2019. “Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan.” *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis* 11(1):1–15.
- Juliandi, Azuar. 2018. “Metodologi Penelitian Bisnis.” P. 122 in. Medan : UMSU Pers.
- Kamaluddin, I. 2024. “The Effect of Organizational Culture On.” *Saussurea (Issn: 0373-2525)* 3(2):40–53.
- Kambey, Dkk. 2023. “Disiplin Kerja Dan Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unima.” *SEKambey, DkkIKO : Journal of Management & Business* 6(1):378–89. doi: 10.37531/sejaman.v6i1.3869.
- Kemdikbudristek. 2024. “Salinan Putusan Kemdikbud Ristek Nomor 209/P/2024.” 63. Retrieved (www.kemdikbud.go.id).
- Kemendikbud RI. 2021. “Keputusan Dirjen DIKTI Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Pedoman Operasional Beban Kerja Dosen.” *Keputusan Dirjen Dikti* 1–104.
- KemenpanRB RI. 2022. “Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara.” *Berita Negara Republik Indonesia* 155:1–240.
- Khansa N. 2024. “Currency : Currency :” 02(April):329–42.
- Kurniawati, Dkk. 2024. “Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Dosen ( Studi Kasus Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya ).” 2(4).
- Kusumo, Dkk. 2021. “Pengaruh Nilai Individu Terhadap Nilai Organisasi Dengan Nilai Spiritual Sebagai Mediator.” *Jurnal IPTA* 9(2):380.
- Marliani, Dkk. 2019. “Menakar Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara Di Era Globalisasi.” *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi* 10(2):74.
- Marnita, Silaban Agnes. 2023. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan.” *Jurnal Ekonomi, Akuntansi, Dan Manajemen Indonesia - JEAMI* 2(01):16–26.
- Maysaroh, Dkk. 2024. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT Logistik Palletindo Group.” 3(4).
- Muwaffaq, Syafi Rakha. 2024. “Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dan Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta.” *Jurnal Ilmu Komunikasi* 8(1):85–104.
- Nadeak, Dkk. 2020. “Deskripsi Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Indonesia.” *Monograf* 98.

- Nafi'ah, dkk. 2018. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Tetap Insuri Ponorogo." *Al-Adabiya: Jurnal Kebudayaan Dan Keagamaan* 12(2):208–27. doi: 10.37680/adabiya.v12i2.15.
- Nanda, F. 2023. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening." 1–14.
- Nawang Aji, dkk. 2017. "Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Kontruksi Beton." *Rekayasa Sipil* 11(3):220–27. doi: 10.21776/ub.rekayasasipil/2017.011.03.7.
- Nisfi, and Anne. 2023. "Peran Kepemimpinan Pendidikan." *Karimah Tauhid* 2(1):111–24.
- Notiva. 2018. "Studi Fenomenologi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dosen Di Prodi Teknologi Pangan Universitas Muhammadiyah Semarang." 1–23.
- Noufal, Dkk. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Sektor Bandar Lampung." *Jurnal Relevansi : Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis* 4(1):12–20. doi: 34.
- Nur, Risky. 2019. "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap." *Jurnal Penelitian Ipteks* 4(1):47–62.
- Pasaribu, F. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1):129–47. doi: 10.30596/maneggio.v2i1.3650.
- Pasaribu, F. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi." *Jesya* 6(1):517–34. doi: 10.36778/jesya.v6i1.978.
- Putro, Suryati Eko, Lukman Hakim, Muh Sujudi, Susanto Susanto, Fakultas Ekonomi, and Universitas Teknologi Surabaya. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ( Dosen ) Di Universitas Teknologi Surabaya." 11(1).
- Quamila, Dkk. 2021. "Ajeng Quamila."
- Rahma, Letti. 2019. "Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan Pupr Wilayah Iv Bandung." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9):8–9.
- Rayu. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Universitas." *Journal of Trends Economics and Accounting Research* 4(2):414–27. doi: 10.47065/jtear.v4i2.1058.
- Renita. 2022. "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Kabanjahe." 8–42.



- Rifia Ahya, Dkk. 2020. "Peran Pemimpin Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada TB. Barkat Cempaka Di Banjarbaru." *Repository Universitas Islam Kalimantan* 3–7.
- Ringo, Dkk. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Sma Negeri 22 Bandung." *BAB 2 Kajian Teori* 12(1):11–33.
- Risna, Dkk. 2024. "Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen." *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya* 3(1):9–13. doi: 10.54371/jms.v3i1.354.
- Safitri, Dkk. 2024. "Analisis Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pada Desa Saguling Kabupaten Bandung Barat." *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 6(2):7–26.
- Sakinah, dkk. 2020. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu." *Visipena Journal* 11(1):172–79. doi: 10.46244/visipena.v11i1.1074.
- Saleh, Dkk. 2018. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang." *Among Makarti* 11(1):28–50.
- Satria, Tirtayasa. 2018. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1):1–14.
- Schein, Edgar H. 2004. "Organisation Culture and Leadership (3rd Edition)." *John Wiley & Sons* 3:458.
- Shaza, Dkk. 2019. "BAB II Tinjauan Pustaka BAB II Tinjauan Pustaka 2.1. 1–64." *Gastronomía Ecuatoriana y Turismo Local*. 1(69):5–24.
- Simatupang, Rafa James. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan PT PLN (PERSERO) Unit Induk Distribusi Lampung." 1–14.
- Soelistya, Djoko. 2022. "Buku Ajar Kepemimpinan Strategis." P. 285 Halaman in *Kepemimpinan Strategis*, edited by R. Janata. Nizamia Learning Center.
- Sriatmi, Dkk. 2021. "Motivasi Dan Kepemimpinan." *Siak.Stiemp.Ac.Id* 6.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.
- Suhartini, Dkk. 2020. "Jurnal Akuntansi & Manajemen Akmenika Vol. 16 No. 2 Tahun 2019." *Jurnal Akuntansi & Manajemen Akmenika* 17(2):454–72.
- Sumardi. 2017. "Sumardi. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Global Business Journal*, 5(1), 52-64." 52–64.

- Sundari, Dkk. 2017. "Kepuasan, Analisis Terhadap, Mahasiswa Dosen, Kinerja Pendidikan, Studi Sekolah, Guru Universitas, Dasar." 1(2):91–99.
- Supardi, dkk. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus." *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika* 1(1):85–95. doi: 10.55606/jupumi.v1i1.243.
- Susanto, Edy. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Bersertifikasi." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4(6):7851–57. doi: 10.31004/edukatif.v4i6.4247.
- Sutikno, Dkk. 2018. "Pemimpin Dan Kepemimpinan Tips Praktis Untuk Menjadi Pemimpin Yang Diidolakan." *Holistica* 156.
- Taruno, F. X. Soewarto Citro, and Dkk. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Sebagai Mediator (Studi Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jayapura)." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 10(3):495–509.
- Tentang Dosen. 2009. "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009." 1:1–63.
- Tentang Guru dan Dosen. 2005. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005*.
- Usfandi. 2023. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen*. Vol. 6.
- Wahyu. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Disiplin Kerja." P. 149 in Vol. 3.
- Walda, Isna Nisa. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen." *Jurnal Idaarah, Vol. II, No. 2, Desember 2018 II*. doi: 10.46799/jsa.v1i3.66.
- Wan. 2023. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai." *Adhigana Papua: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1):43–54. doi: 10.61331/adhiganapapua.v1i1.6.
- Wiandhani, Niken. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Perusahaan Jasa Sewa Mobil Di Provinsi Lampung." (8.5.2017):2003–5.
- Widianti, Hesti. 2022. "Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)."
- Yulianti, Dkk. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Internal Terhadap Employee Engagement." *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 9(1):8–15. doi: 10.17509/jimb.v9i1.12976.
- Yusuf, Muhammad. 2018. "Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Kreativitas Belajar Siswa Bidang Study PAI Di SMPN 4 Siak Hulu Kabupaten Kampar."