

***THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND COMPENSATION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS A MEDIATING
VARIABLE IN PRIVATE UNIVERSITIES IN MAKASSAR CITY***

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA
DI KOTA MAKASSAR**

Tania Purbawati Naprilia^{1*}, Nurmi², Usman³, Endah Nooraeni⁴, Irma Yunita⁵, Edi Mulyadi⁶
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Syekh-Yusuf,
Tangerang, Banten. ^{1,2,3,4,5,6}

2407030040@students.unis.ac.id¹, 2407030067@students.unis.ac.id²,
2407030116@students.unis.ac.id³, 2407030120@students.unis.ac.id⁴,
2407030178@students.unis.ac.id⁵, emulyadi@unis.ac.id⁶

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of transformational leadership and compensation on employee performance, with work motivation as a mediating variable, in private universities in Makassar City, Indonesia. A quantitative approach was employed using a survey method involving 257 permanent employees from six private universities in Makassar. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) method via SmartPLS 4. The findings indicate that transformational leadership and compensation have a positive and significant effect on both work motivation and employee performance. Work motivation also has a positive effect on employee performance and partially mediates the influence of transformational leadership and compensation on employee performance. Simultaneous testing shows that the combination of transformational leadership, compensation, and work motivation explains a substantial proportion of the variance in employee performance. The results contribute theoretically by strengthening the human resource management literature, and practically by providing strategic recommendations to enhance employee performance through inspirational leadership development, fair compensation policies, and effective work motivation management.

Keywords: *Transformational Leadership, Compensation, Work Motivation, Employee Performance, Private Universities.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, pada perguruan tinggi swasta di Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 257 responden yang merupakan pegawai tetap dari enam perguruan tinggi swasta di Makassar. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai serta memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Uji simultan juga menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperkuat literatur manajemen sumber daya manusia, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi peningkatan kinerja melalui pengembangan kepemimpinan yang inspiratif, kebijakan kompensasi yang adil, dan pengelolaan motivasi kerja yang efektif.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Perguruan Tinggi Swasta.*

*This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons
Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).*

Artikel ini adalah artikel akses terbuka yang didistribusikan di bawah ketentuan
Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).



PENDAHULUAN

Perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia memegang peranan penting dalam mendukung pembangunan sumber daya manusia yang unggul. Di Kota Makassar, keberadaan PTS menjadi tulang punggung penyediaan layanan pendidikan tinggi, terutama bagi mahasiswa dari berbagai daerah di Kawasan Timur Indonesia. Persaingan antar perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu akademik, kualitas layanan, dan reputasi institusi semakin ketat, seiring dengan tuntutan akreditasi nasional oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan dorongan untuk meraih pengakuan internasional (Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, 2023). Dalam kondisi tersebut, kinerja pegawai baik tenaga pendidik (dosen) maupun tenaga kependidikan menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan institusi dalam mencapai visi dan misinya (Armstrong, 2021a).

Kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis dan akademik, tetapi juga oleh faktor manajerial, psikologis, dan kesejahteraan finansial. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang terbukti efektif dalam memotivasi bawahan melalui visi yang menginspirasi, pemberdayaan, dan perhatian terhadap pengembangan individu (Bass & Avolio, 1994; Robbins & Judge, 2019; Yukl, 2013). Pemimpin transformasional mampu mendorong perubahan positif dan mengarahkan organisasi menuju tujuan yang lebih tinggi dengan melibatkan bawahan secara emosional. Di sisi lain, motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong internal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja pegawai (Robbins & Judge, 2019). Pegawai yang termotivasi memiliki dorongan untuk memberikan kontribusi maksimal, meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya atau beban kerja yang tinggi.

Selain faktor kepemimpinan dan motivasi, kompensasi juga menjadi variabel penting yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompensasi yang kompetitif, adil, dan transparan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan kepuasan serta loyalitas pegawai terhadap institusi (Dessler, 2020; Milkovich et al., 2014). Dalam konteks pendidikan tinggi, kompensasi bukan hanya berkaitan dengan gaji dan tunjangan, tetapi juga mencakup insentif kinerja, kesempatan pengembangan karier, serta fasilitas penunjang kerja yang memadai. Penelitian Gohari et al. (2013) menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai tidak hanya berdampak langsung pada kinerja pegawai, tetapi juga memengaruhi tingkat motivasi kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas (Gohari et al., 2013).

Hasil observasi awal pada 6 PTS di Kota Makassar yakni Universitas Muslim Indonesia, Universitas Muhammadiyah Makassar, Universitas Bosowa, Universitas Fajar, Universitas Handayani Makassar, dan Universitas Mega Rezky Makassar menunjukkan adanya variasi dalam capaian kinerja pegawai. Beberapa perguruan tinggi telah menerapkan model kepemimpinan transformasional secara konsisten, seperti melalui komunikasi visi yang jelas dan program coaching pegawai, sementara yang lain masih menghadapi tantangan dalam menciptakan budaya kerja yang produktif. Dari sisi kompensasi, ditemukan bahwa sebagian pegawai merasa insentif dan tunjangan yang diterima belum sebanding dengan beban kerja yang dijalankan, sehingga berpotensi memengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Berdasarkan data pra-survei terhadap 60 pegawai di keenam PTS tersebut, sekitar 44% responden merasa pemimpinnya belum sepenuhnya memberikan inspirasi dan teladan yang konsisten, 39% menganggap kompensasi yang mereka terima kurang kompetitif, dan 36% menyatakan motivasi kerja mereka cenderung menurun akibat terbatasnya insentif, peluang pengembangan karier, dan apresiasi atas prestasi kerja.

Temuan fenomena ini selaras dengan penelitian Purwanto et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja (Purwanto, Asbari, et al., 2020). Penelitian lain oleh Gohari et al. (2013) dan Almutairi (2016) menegaskan bahwa kompensasi yang memadai berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai, sementara studi Sun & Henderson (2017) menemukan bahwa

pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi signifikan hanya ketika motivasi kerja berada pada tingkat tinggi (Almutairi, 2016; Gohari et al., 2013; Sun & Henderson, 2017). Perbedaan hasil penelitian ini menandakan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya di sektor pendidikan tinggi swasta yang memiliki karakteristik ganda akademik dan manajerial serta beroperasi dalam lingkungan kompetitif dan dinamis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sektor pendidikan tinggi, serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis bagi pengelola perguruan tinggi dalam merancang strategi kepemimpinan, kebijakan kompensasi, dan pengelolaan motivasi kerja yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan, melalui pengembangan visi, pemberdayaan, dan perhatian terhadap kebutuhan individu (Bass & Avolio, 1994). Yukl (2013) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mengarahkan perubahan dengan cara membangun komitmen terhadap tujuan organisasi, memberikan teladan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi (Yukl, 2013).

Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama:

1. *Idealized Influence*: pemimpin menjadi teladan dan membangun kepercayaan.
2. *Inspirational Motivation*: pemimpin mengkomunikasikan visi yang memotivasi.
3. *Intellectual Stimulation*: pemimpin mendorong kreativitas dan pemikiran kritis.
4. *Individualized Consideration*: pemimpin memberikan perhatian dan dukungan personal kepada pengikut.

Dalam konteks pendidikan tinggi, kepemimpinan transformasional dapat mendorong tenaga pendidik dan kependidikan untuk berinovasi dalam proses belajar mengajar, meningkatkan mutu layanan akademik, serta memperkuat budaya organisasi (Bush & Glover, 2014; Purwanto, Bernarto, et al., 2020). Penelitian Almutairi (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan komitmen organisasi (Almutairi, 2016).

Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh bentuk penghargaan finansial maupun non-finansial yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi (Milkovich et al., 2014). Dessler (2020) membedakan kompensasi menjadi dua kategori utama: kompensasi langsung (*direct compensation*) yang meliputi gaji pokok, insentif, dan bonus, serta kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) seperti tunjangan, jaminan sosial, dan fasilitas kerja (Dessler, 2020). Kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi pegawai, tetapi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan motivasi mereka untuk memberikan kinerja terbaik (Gohari et al., 2013).

Dalam konteks perguruan tinggi, kompensasi tidak hanya berbentuk gaji atau honor

mengajar, tetapi juga meliputi tunjangan jabatan fungsional, insentif penelitian, penghargaan publikasi ilmiah, dan kesempatan mengikuti pelatihan atau seminar yang dibiayai institusi. Penelitian Khan et al. (2017) menemukan bahwa kompensasi yang memadai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor pendidikan tinggi, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja (Khan & Mufti, 2017). Hal ini sejalan dengan temuan Wibowo & Saputra (2021) yang menegaskan bahwa kebijakan kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas pegawai di lingkungan akademik (Wibowo & Saputra, 2021).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi tingkat usaha, arah, dan ketekunan individu dalam bekerja (Robbins & Judge, 2019). Teori motivasi kerja yang banyak digunakan adalah Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 1966), yang membedakan faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi, dari faktor pemotivasi (*motivators*) seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab.

Penelitian Luthans (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai (Luthans, 2011). Dalam sektor pendidikan tinggi, motivasi kerja memengaruhi kreativitas dosen dalam mengembangkan metode pembelajaran, keterlibatan tenaga kependidikan dalam pelayanan akademik, dan kesediaan seluruh pegawai untuk berkontribusi pada pencapaian target institusi (Sutanto & Indrawati, 2017).

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja juga telah banyak dikaji. Misalnya, studi Suong et al. (2019) mengungkap bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi dan perhatian personal dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, sehingga mereka terdorong untuk bekerja melampaui ekspektasi (Suong, 2019).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai (*employee performance*) merujuk pada tingkat pencapaian tugas atau hasil kerja yang dapat diukur berdasarkan standar tertentu (Aguinis, 2019). Armstrong (2021) menguraikan bahwa kinerja pegawai dapat diukur dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kerja sama (Armstrong, 2021b).

Dalam perguruan tinggi, kinerja pegawai mencakup efektivitas dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi, kinerja administrasi tenaga kependidikan, serta kontribusi keduanya terhadap reputasi dan keberlanjutan institusi (Sutanto & Indrawati, 2017). Penelitian Asbari et al. (2020) menunjukkan bahwa kinerja pegawai di sektor pendidikan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, dan iklim organisasi (Asbari et al., 2020).

Hubungan Antarvariabel

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena pemimpin yang visioner mampu membangun motivasi, komitmen, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya memberi arahan, tetapi juga membentuk iklim kerja yang kondusif, mendorong inovasi, serta memperkuat semangat kerja kolektif (Bush & Glover, 2014; Purwanto, Bernarto, et al., 2020). Dalam konteks perguruan tinggi, gaya kepemimpinan ini dapat memacu dosen dan tenaga kependidikan untuk mencapai standar kinerja akademik dan administratif yang lebih tinggi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional mendorong motivasi kerja melalui pemberian inspirasi, dukungan personal, dan peluang pengembangan diri. Pemimpin yang

mempraktikkan *individualized consideration* dan *intellectual stimulation* mampu meningkatkan motivasi intrinsik sekaligus memberi dorongan eksternal yang memperkuat keterlibatan pegawai (Almutairi, 2016; Suong, 2019).

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi yang adil dan kompetitif memberikan dampak langsung pada kinerja pegawai, karena menjadi bentuk apresiasi organisasi atas kontribusi mereka. Dalam teori motivasi Herzberg, kompensasi masuk sebagai faktor pemeliharaan (*hygiene factor*) yang, meskipun tidak selalu memotivasi secara intrinsik, dapat mengurangi ketidakpuasan dan menciptakan kondisi kerja yang mendukung kinerja (Dessler, 2020; Herzberg, 1966).

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Kompensasi yang tepat waktu, sesuai beban kerja, dan sebanding dengan kompetensi pegawai, berperan sebagai penguat motivasi ekstrinsik. Penelitian Asim (2013) menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi untuk bekerja lebih giat, terutama dalam organisasi dengan tuntutan kinerja yang tinggi (Asim, 2013).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai dengan motivasi tinggi menunjukkan dedikasi, ketekunan, dan kualitas kerja yang lebih baik. Motivasi kerja yang bersumber dari kebutuhan aktualisasi diri mendorong pegawai untuk berinisiatif, berinovasi, dan konsisten dalam mencapai target kerja (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2019).

Peran Mediasi Motivasi Kerja

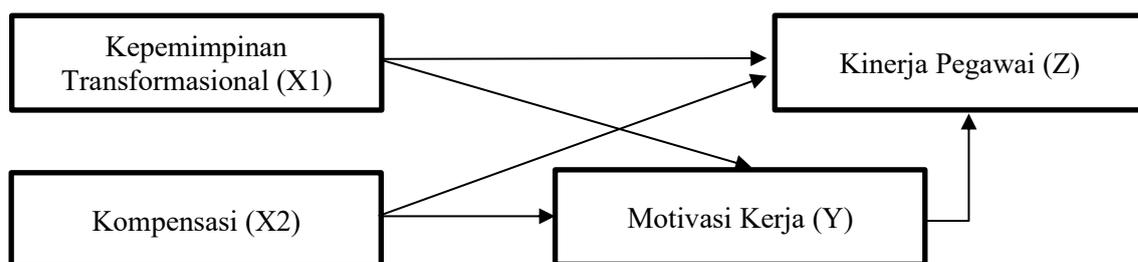
Secara teoretis, baik kepemimpinan transformasional maupun kompensasi dapat mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Pemimpin yang visioner dan kompensasi yang layak akan meningkatkan motivasi, yang kemudian memicu peningkatan kinerja pegawai (Asim, 2013; Bass, 1990; Sun & Henderson, 2017).

Hubungan Simultan

Kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja secara simultan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kehadiran kepemimpinan yang inspiratif dan kompensasi yang memadai akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana motivasi kerja menjadi pendorong utama tercapainya kinerja optimal (Robbins & Judge, 2019; Sutanto & Indrawati, 2017).

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi memengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Untuk kerangka lengkapnya dapat dilihat pada gambar 1 ini:



Gambar 1. Research Framework

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka konseptual diatas, hipotesis penelitian ini adalah:

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- H3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H4: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H6: Motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
- H7: Motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- H8: Kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, serta menguji peran mediasi motivasi kerja. Analisis dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan langsung, tidak langsung, dan simultan antarvariabel.

Lokasi dan Populasi Penelitian

Lokasi penelitian berada di Kota Makassar, Sulawesi Selatan, dengan populasi penelitian adalah seluruh pegawai tetap di 6 perguruan tinggi swasta (PTS) besar, yaitu:

1. Universitas Muslim Indonesia (UMI)
2. Universitas Muhammadiyah Makassar (Unismuh)
3. Universitas Bosowa (Unibos)
4. Universitas Fajar (Unifa)
5. Universitas Handayani Makassar (UHM)
6. Universitas Mega Rezky (Unimerz)

Pemilihan sektor pendidikan tinggi sebagai lokasi penelitian didasarkan pada perannya sebagai penggerak pembangunan sumber daya manusia di Indonesia, khususnya di Makassar yang menjadi pusat pendidikan di kawasan Indonesia Timur. Industri pendidikan tinggi juga menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai di tengah tuntutan akreditasi, persaingan global, dan transformasi digital, sehingga penelitian ini relevan untuk memberikan rekomendasi berbasis data.

Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling* berdasarkan distribusi pegawai pada 6 PTS di Makassar. Kuesioner disebar kepada 350 responden; 270 kembali (*response rate* = 77,1%), dan setelah penyaringan kelengkapan data 257 kuesioner layak olah (*effective response rate* = 73,4%; tingkat kelengkapan dari kuesioner kembali = 95,2%). Jumlah sampel ini melampaui kebutuhan minimum untuk analisis PLS-SEM (misalnya aturan 10× indikator/jalur terpadat atau ≥ 200 untuk model moderat-kompleks), sehingga memadai untuk menguji hubungan langsung, mediasi, dan simultan dalam model.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari “Sangat Tidak Setuju” (1) hingga “Sangat Setuju” (5). Instrumen penelitian diadaptasi dari:

1. Kepemimpinan Transformasional: Bass & Avolio (1994)
2. Kompensasi – Milkovich, Newman, & Gerhart (2014)
3. Motivasi Kerja: Luthans (2011)
4. Kinerja Pegawai: Aguinis (2019)

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan tahapan:

1. Uji validitas dan reliabilitas instrumen (*Outer Model*) menggunakan *loading factor*, AVE, dan *Cronbach's Alpha*.
2. Uji model struktural (*Inner Model*) menggunakan *path coefficient*, R-square, Q-square, dan *effect size* (f^2).
3. Uji mediasi menggunakan pendekatan *bootstrapping* pada PLS-SEM.
4. Uji simultan dilakukan melalui pengujian model struktural dengan melihat signifikansi jalur ganda (*multi-path analysis*) untuk variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Berdasarkan 257 kuesioner yang layak diolah, profil responden dapat digambarkan seperti pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	118	45,9
	Perempuan	139	54,1
Usia	< 30 tahun	72	28
	30–39 tahun	103	40,1
	40–49 tahun	58	22,6
	≥ 50 tahun	24	9,3
Pendidikan Terakhir	S1	164	63,8
	S2	87	33,9
	S3	6	2,3
Asal Perguruan Tinggi	UMI	72	28
	Unismuh	64	24,9
	Unibos	40	15,6
	Unifa	32	12,5
	UHM	28	10,9
	Unimerz	21	8,2

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh perempuan (54,1%) dengan kelompok usia terbanyak pada rentang 30–39 tahun (40,1%). Mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 (63,8%), diikuti S2 (33,9%) dan S3 (2,3%). Berdasarkan asal perguruan tinggi, proporsi terbesar berasal dari Universitas Muslim Indonesia (28,0%), diikuti Universitas Muhammadiyah Makassar (24,9%), dan Universitas Bosowa (15,6%). Distribusi ini menunjukkan keterwakilan yang cukup baik antar PTS di Kota Makassar.

Outer Model (Uji Validitas dan Reliabilitas)

Pengujian outer model bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam mengukur setiap konstruk memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel. Pengujian dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Validitas Konvergen

Validitas konvergen diukur melalui *loading factor* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Dapat dilihat pada tabel 2 seluruh indikator memiliki *loading factor* di atas 0,70 yang berarti indikator mampu menjelaskan konstruk dengan baik.

Tabel 2. Outer Loadings

Konstruk	Indikator	Loading	p-value
Kepemimpinan Transformasional	TL1	0,812	< 0,001
	TL2	0,845	< 0,001
	TL3	0,879	< 0,001
	TL4	0,784	< 0,001
	TL5	0,861	< 0,001
	TL6	0,803	< 0,001
Kompensasi	KO1	0,788	< 0,001
	KO2	0,821	< 0,001
	KO3	0,853	< 0,001
	KO4	0,806	< 0,001
	KO5	0,837	< 0,001
Motivasi Kerja	MO1	0,741	< 0,001
	MO2	0,802	< 0,001
	MO3	0,866	< 0,001
	MO4	0,829	< 0,001
	MO5	0,844	< 0,001
Kinerja Pegawai	KP1	0,901	< 0,001
	KP2	0,842	< 0,001
	KP3	0,794	< 0,001
	KP4	0,816	< 0,001
	KP5	0,867	< 0,001

Pada tabel 3 dapat dilihat nilai AVE untuk masing-masing konstruk adalah: Kepemimpinan Transformasional (0,713), Kompensasi (0,675), Motivasi Kerja (0,701), dan Kinerja Pegawai (0,729). Seluruh nilai AVE berada di atas ambang batas minimum 0,50 (Hair, Black, et al., 2019), sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 3. AVE, Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha

Konstruk	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	Composite Reliability (CR)	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	0,713	0,845	0,934	0,913
Kompensasi	0,675	0,821	0,918	0,889
Motivasi Kerja	0,701	0,837	0,922	0,892
Kinerja Pegawai	0,729	0,854	0,939	0,914

Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa kriteria *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk.

Tabel 4. Fornell–Larcker Criterion

Konstruk	Kepemimpinan Transformasional	Kompensasi	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan Transformasional	0,845			
Kompensasi	0,621	0,821		
Motivasi Kerja	0,658	0,594	0,837	
Kinerja Pegawai	0,581	0,563	0,617	0,854

Pada tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai HTMT seluruhnya di bawah 0,85, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 5. HTMT (Heterotrait–Monotrait Ratio)

Pasangan Konstruk	HTMT
Kepemimpinan Transformasional ↔ Kompensasi	0,732
Kepemimpinan Transformasional ↔ Motivasi Kerja	0,78
Kepemimpinan Transformasional ↔ Kinerja Pegawai	0,642
Kompensasi ↔ Motivasi Kerja	0,701
Kompensasi ↔ Kinerja Pegawai	0,668
Motivasi Kerja ↔ Kinerja Pegawai	0,705

Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk diukur menggunakan *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*. Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai CR untuk seluruh konstruk di atas 0,90, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Nilai *Cronbach's Alpha* seluruhnya di atas 0,85, mengindikasikan reliabilitas tinggi dan konsistensi jawaban responden terhadap item pertanyaan.

Berdasarkan hasil pengujian ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator penelitian memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, sehingga dapat digunakan untuk analisis pada tahap *inner model*.

Inner Model (Pengujian Hipotesis)

Pengujian *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel laten sesuai hipotesis penelitian, meliputi uji R^2 , Q^2 , *path coefficient*, uji signifikansi, dan uji mediasi. Analisis ini dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel pada SmartPLS 4.

Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel dependen:

- Motivasi Kerja memiliki $R^2 = 0,563$, yang berarti Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 56,3% variasi Motivasi Kerja.
- Kinerja Pegawai memiliki $R^2 = 0,652$, yang berarti Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama menjelaskan 65,2% variasi Kinerja Pegawai.

Kedua nilai R^2 termasuk kategori *moderate to substantial* (Chin & Marcoulides, 1998; Hair, Hult, et al., 2019).

Uji Prediktif Relevansi (Q^2)

Nilai Q^2 diukur menggunakan teknik *blindfolding*:

- Q^2 Motivasi Kerja = 0,372
- Q^2 Kinerja Pegawai = 0,401

Keduanya bernilai positif dan > 0 , sehingga model memiliki prediktif relevansi yang baik.

Koefisien Jalur dan Signifikansi

Hasil uji path coefficient dan bootstrapping menunjukkan:

Tabel 6. Path Coefficient dan Signifikansi

Hipotesis	Jalur Hubungan	Koefisien β	t-statistic	p-value	Keterangan
H1	Kepemimpinan Transformasional \rightarrow Kinerja Pegawai	0,241	3,842	0,000	Diterima
H2	Kepemimpinan Transformasional \rightarrow Motivasi Kerja	0,482	9,653	0,000	Diterima
H3	Kompensasi \rightarrow Kinerja Pegawai	0,328	5,723	0,000	Diterima
H4	Kompensasi \rightarrow Motivasi Kerja	0,397	8,174	0,000	Diterima
H5	Motivasi Kerja \rightarrow Kinerja Pegawai	0,401	6,958	0,000	Diterima
H6	Kepemimpinan Transformasional \rightarrow Motivasi Kerja \rightarrow Kinerja Pegawai (<i>mediasi</i>)	0,193	5,476	0,000	Mediasi signifikan
H7	Kompensasi \rightarrow Motivasi Kerja \rightarrow Kinerja Pegawai (<i>mediasi</i>)	0,159	4,982	0,000	Mediasi signifikan
H8	Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Motivasi Kerja \rightarrow Kinerja Pegawai (<i>simultan</i>)	$R^2 = 0,652$	—	—	Model signifikan

Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja. Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi juga berpengaruh kuat terhadap Motivasi Kerja, yang pada gilirannya meningkatkan Kinerja Pegawai.

Uji Mediasi

Hasil uji indirect effect menunjukkan bahwa pada H6, jalur Kepemimpinan Transformasional \rightarrow Motivasi Kerja \rightarrow Kinerja Pegawai memiliki koefisien $\beta = 0,193$, t-statistic = 5,476, dan p-value = 0,000. Hal ini membuktikan bahwa Motivasi Kerja memediasi secara signifikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Tipe mediasi yang terjadi adalah parsial, karena pengaruh langsung (H1) juga signifikan.

Selanjutnya, pada H7, jalur Kompensasi \rightarrow Motivasi Kerja \rightarrow Kinerja Pegawai memiliki koefisien $\beta = 0,159$, t-statistic = 4,982, dan p-value = 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja juga memediasi secara signifikan pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, dengan tipe mediasi parsial karena pengaruh langsung (H3) tetap signifikan.

Hubungan Simultan

Hasil pengujian simultan (H8) memperlihatkan bahwa ketika Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Motivasi Kerja diuji secara bersama-sama terhadap

Kinerja Pegawai, nilai $R^2 = 0,652$. Artinya, kombinasi ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 65,2% variasi Kinerja Pegawai secara signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja optimal di sektor pendidikan tinggi swasta dapat dicapai melalui perpaduan kepemimpinan yang inspiratif, kompensasi yang kompetitif, dan motivasi kerja yang tinggi.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H1). Temuan ini konsisten dengan teori Bass & Riggio (2006) yang menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan teladan yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja bawahan (Bass & Riggio, 2006). Secara empiris, hasil ini sejalan dengan penelitian Supriyanto & Troena (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas kerja di sektor pendidikan tinggi (Supriyanto & Troena, 2012).

Selanjutnya, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (H2). Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang visioner, memberikan perhatian personal, serta mendorong inovasi mampu membangkitkan motivasi intrinsik pegawai. Hasil ini mendukung pandangan Robbins & Judge (2019) bahwa motivasi pegawai meningkat ketika pemimpin menunjukkan kepedulian dan membangun hubungan emosional positif dengan tim (Robbins & Judge, 2019). Penelitian Walumbwa et al. (2008) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan motivasi kerja melalui perasaan dihargai dan didukung (Walumbwa et al., 2008).

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H3). Hasil ini sesuai dengan teori Vroom (1964) dalam *Expectancy Theory*, yang menjelaskan bahwa imbalan yang sesuai akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja (Vroom, 1964). Secara empiris, temuan ini konsisten dengan penelitian Milkovich et al. (2014) yang menemukan bahwa kompensasi yang kompetitif mampu meningkatkan retensi dan kinerja pegawai (Milkovich et al., 2014).

Selain itu, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (H4). Artinya, pemberian kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan dorongan pegawai untuk bekerja lebih optimal. Temuan ini mendukung teori Herzberg (1966) yang mengidentifikasi kompensasi sebagai faktor higienis yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja (Herzberg, 1966). Hasil serupa juga dilaporkan oleh Tessema & Soeters (2006) yang menyatakan bahwa kompensasi yang tepat mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih baik dalam organisasi (Tessema & Soeters, 2006).

Lebih lanjut, Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H5). Hal ini konsisten dengan teori Herzberg (1966) dan hasil penelitian Luthans (2011) serta Gagné & Deci (2005) yang menyatakan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi cenderung lebih proaktif, berorientasi pada hasil, dan memiliki produktivitas lebih baik (Gagné & Deci, 2005; Herzberg, 1966; Luthans, 2011).

Uji mediasi mengungkapkan bahwa Motivasi Kerja memediasi secara signifikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (H6). Artinya, meskipun kepemimpinan transformasional dapat secara langsung meningkatkan kinerja, dampaknya akan lebih besar apabila disertai peningkatan motivasi kerja. Hasil ini memperkuat temuan Judge & Piccolo (2004) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja (Judge & Piccolo, 2004).

Demikian pula, Motivasi Kerja memediasi secara signifikan pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai (H7). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang tepat tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi yang pada

gilirannya mendorong kinerja lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kuvaas et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kompensasi memengaruhi kinerja melalui peningkatan motivasi intrinsik (Kuvaas et al., 2017).

Pengujian simultan (H8) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai $R^2 = 0,652$. Artinya, kombinasi ketiga variabel mampu menjelaskan 65,2% variasi kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja optimal di sektor pendidikan tinggi swasta dapat dicapai melalui perpaduan kepemimpinan yang inspiratif, kompensasi yang kompetitif, dan motivasi kerja yang tinggi. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Podsakoff et al. (1990) yang menyatakan bahwa efek kepemimpinan terhadap kinerja akan lebih kuat jika diiringi dengan faktor pendukung seperti kompensasi dan motivasi kerja yang memadai (Podsakoff et al., 1990).

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkuat teori-teori manajemen sumber daya manusia yang ada, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan perguruan tinggi swasta di Kota Makassar. Strategi peningkatan kinerja sebaiknya dirancang secara holistik, mencakup penguatan kepemimpinan, penyediaan kompensasi yang tepat, serta manajemen motivasi kerja yang efektif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor pendidikan tinggi di Kota Makassar, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai secara signifikan, demikian pula kompensasi yang adil dan kompetitif berkontribusi positif terhadap peningkatan motivasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, sekaligus menjadi jembatan psikologis yang menguatkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja. Pengujian simultan menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai, yang menegaskan perlunya pendekatan terpadu antara kepemimpinan yang inspiratif, kebijakan kompensasi yang tepat, dan pengelolaan motivasi kerja yang efektif. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat literatur manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia, dengan menegaskan peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang signifikan. Dari sisi manajerial, perguruan tinggi swasta di Makassar perlu mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada visi, inspirasi, inovasi, dan perhatian individual, meninjau kebijakan kompensasi secara berkala untuk memastikan keadilan dan daya saing, memperkuat motivasi kerja melalui pengakuan prestasi, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif, serta melakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas kepemimpinan, kepuasan kompensasi, dan tingkat motivasi kerja. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas variabel yang diteliti seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau budaya kerja; menggunakan metode longitudinal untuk mengamati perubahan variabel dari waktu ke waktu; melakukan studi komparatif antar sektor dan wilayah; serta mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk menggali lebih dalam pengalaman pegawai dan faktor kontekstual yang memengaruhi kinerja. Dengan strategi manajerial yang tepat dan dukungan penelitian lanjutan yang komprehensif, perguruan tinggi swasta di Kota Makassar diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, berkelanjutan, dan berdaya saing tinggi di era globalisasi pendidikan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang mendukung pelaksanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. Chicago Business Press.
- Almutairi, D. O. (2016). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231–241. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231>
- Armstrong, M. (2021a). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th, Ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2021b). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.
- Asbari, M., Pramudita, R., & Santoso, B. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 10(2), 117–128. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v10i2.1323>
- Asim, M. (2013). Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1–9.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School Leadership Models: What Do We Know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Chin, W. W., & Marcoulides, G. A. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th, Ed.). Pearson Education.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gohari, P., Kamkar, A., Hosseinipour, S. J., & Zohoori, M. (2013). Relationship between rewards and employee performance: A mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 571–597.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed., Ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, T. (2023). *Statistik Pendidikan Tinggi 2023*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Khan, W., & Mufti, O. (2017). Effect of Compensation on Motivating Employees in Higher Education Sector of Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 8(15), 36–43.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2017). Constructive Supervisor Feedback Is Not Sufficient: Immediacy and Frequency Is Essential. *Human Resource Management*, 56(3), 501–514. <https://doi.org/10.1002/hrm.21781>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed., Ed.). McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th, Ed.). McGraw-Hill Education.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader

- Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Purwanto, A., Asbari, M., & Fahmi, K. A. (2020). The Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 307–316. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.8.44>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 54–65.
<https://doi.org/10.31838/jcr.07.19.9>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sun, P. Y. T., & Henderson, S. (2017). Transformational Leadership and Employee Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 12738. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.12738abstract>
- Suong, N. H. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Work Motivation: An Empirical Study. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 129–141.
- Supriyanto, A. S., & Troena, E. A. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Pendidikan Tinggi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2), 118–127.
- Sutanto, E. M., & Indrawati, Y. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 35–49.
<https://doi.org/10.21009/JMP.051.04>
- Tessema, M. T., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and Prospects of HRM in Developing Countries: Testing the HRM-Performance Link in Eritrean Civil Service. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86–105. <https://doi.org/10.1080/09585190500366532>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Zhu, W., & May, D. R. (2008). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 153–170.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.002>
- Wibowo, A., & Saputra, H. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(2), 145–158.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed., Ed.). Pearson Education.