

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Penelitian ini bermaksud menyelidiki bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja dosen beserta pengaruh masing-masing, sehingga penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa:

1. Variabel *kepemimpinan transformasional*, motivasi, dan kinerja dosen di Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia secara empiris, unidimensional, tepat dan konsisten dapat dijelaskan dimensi (kluster) dan indikator yang dikonsepsikan.
2. Tingkat motivasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti pengaruh gaya pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi para dosennya.
3. Tingkat kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja dosennya.
4. Tingkat kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi. Hal ini berarti motivasi mempunyai peran yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja para dosennya.
5. Tingkat kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional dan tingkat motivasi. Pengaruh relatif paling kuat terhadap tingkat kinerja disumbangkan oleh variabel motivasi.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel motivasi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa motivasi dapat berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen di kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia.

5.2. Implikasi Hasil Penelitian

Merujuk pada temuan penelitian di atas, ada dua implikasi penting yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini. Berikut dipaparkan kedua implikasi yang dimaksud.

5.2.1 Implikasi Teoritis

Secara positif, temuan yang diperoleh dari hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi teoritis sebagai berikut:

- (1) Hasil penelitian mendukung dan memperkuat model Robbins & Judge (2017:433) yang mengemukakan empat karakteristik kepemimpinan transformasional. Keempat karakteristik kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Robbins & Judge dijadikan dimensi/kluster pembentuk kepemimpinan transformasional.
- (2) Hasil penelitian mendukung dan memperkuat teori motivasi metode ERG hasil riset pengerjaan ulang dari teori Maslow yang menyederhanakan teorinya menjadi tiga hal pokok, yaitu “kebutuhan dasar (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*)”, (Robbins, 2008:221)
- (3) Hasil penelitian mendukung dan memperkuat metode pengukuran kinerja dosen yang mengacu pada kriteria kinerja pada Buku 2 Pedoman Sertifikasi Pendidik Untuk Dosen 2019. Hanya saja pada penelitian ini indikator produktivitas karya ilmiah terakreditasi tidak mampu membentuk kinerja dosen pada dimensi pengembangan kelimuan/keahlian
- (4) Meskipun hasil penelitian ini telah berhasil menemukan sebuah model kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja yang secara individual semua koefisien bobot factor yang diperoleh signifikan, namun secara keseluruhan data yang diperoleh tidak memenuhi asumsi multivariat dan belum memenuhi kriteria *goodness of fit-test*, artinya model tidak sepenuhnya dapat dijadikan sebagai dasar untuk membuat generalisasi.
- (5) Dilihat dari variansi yang tidak ter jelaskan, model mengindikasikan masih terdapat hipotesis alternatif yang dapat diajukan sehubungan dengan penelitian tentang kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja. Disadari sepenuhnya, salah satu keterbatasan penelitian ini adalah dalam analisisnya tidak

melibatkan variabel kontrol yang dipandang dapat mempengaruhi hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja. Karena itu, implikasi untuk penelitian mendatang adalah, meneliti tentang kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja dengan melibatkan variabel kontrol. Melalui penelitian seperti itu, diharapkan dapat diperoleh beberapa model kausal yang dapat diperbandingkan, sehingga fenomena kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja dapat digeneralisasikan secara lebih akurat.

- (6) Penelitian ini berhasil mengungkapkan bahwa, tingkat kepemimpinan transformasional dan motivasi mempengaruhi kinerja dosen secara signifikan, namun kemampuan kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi kinerja dosen kecenderungannya masih belum tinggi. Pertanyaannya yang berkaitan dengan mengapa kepemimpinan transformasional belum dapat memengaruhi kinerja dosen dengan tinggi belum dapat dijelaskan oleh hasil penelitian. Karena itu, dalam upaya memahami lebih mendalam fenomena kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja, implikasi untuk penelitian mendatang perlu diteliti tentang faktor-faktor dominan apa yang mempengaruhi tingkat motivasi dan kinerja.
- (7) Dilihat secara metodologis, khususnya berkenaan dengan penggunaan teknik atau metode analisis persamaan struktural perlu dilakukan secara hati-hati. Hal yang amat kritis untuk mendapat perhatian adalah terpenuhinya asumsi statistik. Untuk data yang memiliki distribusi normal penaksiran model persamaan struktural (SEM) dapat dilakukan dengan metode *maksimum likelihood*, tetapi jika kondisi data yang memiliki distribusi normalitas tidak terpenuhi penaksiran model persamaan struktural (SEM) dapat dilakukan dengan menggunakan *Generalized Least Squares* (GLS).

5.2.2 Implikasi Praktis

Secara normatif, temuan-temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak terkait, khususnya penentu kebijakan di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia. Dihubungkan dengan arah kebijakan Renstra UPI 2021-2025

beberapa temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai masukan yang berharga, khususnya berkenaan dengan program Penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan unggul dan inovatif

Dilihat dari sudut pandang manajemen, kepemimpinan merupakan masalah satu sentral yang harus dihadapi oleh setiap institusi. Dalam era desentralisasi dan otonomi pendidikan, Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menghadirkan kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam institusi.

Sejalan dengan fenomena di atas, temuan penelitian mengungkapkan bahwa, fenomena kepemimpinan transformasional di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia secara unidimensional, tepat, dan konsisten dapat dijelaskan oleh 13 indikator sebagaimana yang dikonsepsikan teori. Dilihat dari 13 indikator tersebut, informasi yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan, pada umumnya kepemimpinan transformasional di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia cenderung masih belum kuat. Kecenderungan tersebut terlihat dari 13 indikator pembentuk kepemimpinan transformasional, tidak ada yang dapat dikategorikan kuat.

Pandemi Covid-19 telah memberikan gambaran atas kelangsungan dunia pendidikan di masa depan melalui bantuan teknologi. Namun, teknologi tetap tidak dapat menggantikan peran dosen, dan interaksi belajar sebab edukasi bukan hanya sekedar memperoleh pengetahuan tetapi juga tentang nilai, kerja sama, serta kompetensi. Situasi pandemi ini menjadi tantangan tersendiri bagi kreativitas setiap individu dalam menggunakan teknologi untuk mengembangkan dunia pendidikan.

Mengingat peran yang diemban serta kecenderungan tantangan lingkungan sektor pendidikan yang dihadapi sekarang maupun di masa datang akan semakin dinamis, maka urgensi bagaimana meningkatkan kekuatan kepemimpinan transformasional tidak diragukan lagi. Diperlukan kepemimpinan yang kreatif dengan

kemampuan transformasional kuat untuk menghadapi perubahan dinamika sektor pendidikan tinggi.

Kepemimpinan transformasional di kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia memiliki penciri *Intellectual Stimulation* yang tidak kuat. Hal ini menjadi masukan bagi pihak kampus daerah bahwa para pemimpin di lingkungan kampus daerah harus senantiasa berpikir kritis, mencari sudut pandang baru dalam pemecahan masalah, serta senantiasa lebih menstimulasi para anggota civitas akademika untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam bekerja dan berkarya. Hal ini dapat didukung dengan kekuatan distinctive UPI yang memiliki intelektual kapital dan pengalaman selama 66 tahun dalam menyelenggarakan Pendidikan Profesional Guru secara terintegrasi, sebagai keutuhan pendidikan dan pendidikan profesi. Sudah sewajarnya bagi para pimpinan di lingkungan kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia selalu berupaya menstimulasi kemampuan intelektual anggota institusinya karena hal tersebut selaras dengan kebijakan Universitas Pendidikan Indonesia yang memiliki program Pengembangan produk riset dalam bentuk Hak Kekayaan Intelektual. Program tersebut tertuang dalam Renstra UPI 2021-2025.

Organisasi yang baik selalu berusaha untuk mempertahankan anggota organisasi mereka agar selalu termotivasi dan selalu memiliki kepuasan pada pekerjaan (Griffin, 2006). Dalam dunia Pendidikan tinggi, pengajar atau dosen dapat dianggap sebagai pilar pembangunan masyarakat karena mereka memikul tanggung jawab mendidik dan melatih mahasiswa sampai mereka menjadi elemen penting untuk membangun negara mereka (Li & Bray, 2007). Temuan dalam penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa anggota organisasi yang termotivasi dalam pekerjaannya cenderung lebih kreatif, inovatif dan memiliki terobosan yang dapat meningkatkan kinerjanya (Usop et al, 2013). Menurut Garcia et al., (2005) dalam penelitiannya, mereka menyimpulkan bahwa organisasi tidak dapat mencapai tingkat kualitas yang kompetitif, baik pada tingkat produk atau tingkat layanan yang dihasilkan, jika anggota organisasi mereka tidak merasa termotivasi untuk bekerja. Dalam dunia Pendidikan tinggi, sangat penting bagi setiap institusi Pendidikan untuk menjaga dan berusaha agar

staf pengajar mereka termotivasi dan puas dalam pekerjaannya (Munyengabe et al., 2016). Di Cina misalnya; penelitian yang dilakukan oleh Lu (2004), tentang motivasi dan keterlibatan dosen di lembaga pendidikan tinggi Cina menunjukkan bahwa 80% dari dosen tidak puas dengan pekerjaan mereka dan 50% mengatakan bahwa mereka tidak akan menjadi dosen lagi jika mereka punya pilihan. Dalam Lu (2004), ditunjukkan bahwa 30% dari dosen berusaha mengubah profesinya dengan mengikuti pendidikan pascasarjana lebih lanjut. Dalam penelitian itu, dosen memiliki persepsi bahwa peningkatan tekanan untuk kinerja akademik, kurangnya tantangan, tidak adanya kesempatan pengembangan diri, tidak adanya rasa kebanggaan diri, dan otonomi kerja yang terbatas berdampak negatif pada kualitas kinerja mereka (Lu, 2004). Studi ini menyimpulkan bahwa ada krisis motivasi yang serius di kalangan dosen bahasa di Cina (Lu, 2004). Terdapat banyak target yang diharapkan dapat dicapai oleh para dosen agar mereka mencapai kinerja yang berkualitas tergantung pada tingkat motivasi dan kepuasan kerja. Dengan berbagai harapan yang ingin dicapai dari dosen perguruan tinggi dalam pembangunan negara, maka sangat penting untuk memotivasi dosen agar tertarik dan puas dengan pekerjaan perkuliahannya (Munyengabe et al., 2016).

Sejalan dengan fenomena di atas, temuan penelitian mengungkapkan bahwa, fenomena motivasi di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia secara unidimensional, tepat, dan konsisten dapat dijelaskan oleh empat dimensi atau kluster *motivasi* dan sembilan indikator sebagaimana yang dikonsepsikan teori. Dilihat dari sembilan indikator tersebut, informasi yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan, pada umumnya motivasi di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia cenderung masih belum kuat. Kecenderungan tersebut terlihat dari sembilan indikator pembentuk kepemimpinan transformasional, tidak ada yang dapat dikategorikan kuat.

Dapat disimpulkan bahwa partisipan dalam penelitian mencirikan *existence needs* sebagai penciri utama motivasi di lingkungan kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia. Motivasi di lingkungan kampus daerah Universitas Pendidikan

Indonesia direfleksikan oleh motivasi yang bersumber dari kebutuhan yang berhubungan dengan fisik terkait penghasilan, tunjangan, insentif, fasilitas tempat bekerja, kenyamanan serta keamanan bekerja.

Teori motivasi ERG menggolongkan *Existence Needs* ke dalam kebutuhan dasar termasuk di dalamnya kebutuhan fisiologis dan keamanan yang dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow. *Relatedness Needs*, menekankan akan pentingnya kebutuhan sosial dan penghargaan senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut Maslow, dan *Growth Needs* adalah keinginan untuk aktualisasi diri sama dengan hierarki kelima dari Maslow. Dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dirasakan oleh partisipan paling tinggi dicirikan oleh kebutuhan mendasar lapisan hierarki pertama jika merujuk pada teori kebutuhan Maslow. Dosen-dosen di Kampus daerah yang menjadi partisipan merasa hierarki kebutuhan sosial (*relatedness needs*) dan kebutuhan aktualisasi diri (*growth needs*) relative lebih rendah dalam membentuk motivasi. Hal ini dapat menjadi perhatian bagi pengambil kebijakan di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia agar senantiasa mengupayakan peningkatan berbagai jenis hierarki pemenuhan kebutuhan dosen. Pemenuhan berbagai jenis hierarki kebutuhan diharapkan dapat menjadi faktor peningkat motivasi yang dapat menjadi pendorong prestasi.

Dosen sebagai penentu mutu suatu sistem pelayanan pendidikan tinggi berkewajiban untuk mampu mengelola tugas dan kewajiban profesionalnya. Dosen adalah pendidik profesional dan cendekiawan yang memiliki tanggung jawab utama untuk mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui program pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Blankenau, Dorhout, & Mason (2014) menyatakan bahwa seorang dosen perlu dievaluasi kontribusinya dalam pengajaran, penelitian, dan pemberdayaan masyarakat. Tugas seorang dosen sangat besar sehingga untuk menjadi seorang dosen harus memiliki kompetensi yang tinggi sesuai dengan definisi di atas. Hal ini berarti peran dosen dalam sebuah perguruan tinggi yang sangat berpengaruh. Penelitian Nurdiyanto & Vem (2015) menunjukkan bahwa kinerja dosen dipengaruhi

oleh pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, dan Kepribadian. Menjadi sangat penting bahwa dosen harus mempertahankan kualitas kinerjanya pada tingkat tinggi. Kinerja seorang dosen merupakan pemenuhan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan kesungguhannya dalam jangka waktu tertentu. UU No 14 tahun 2005 menjelaskan bahwa dosen berkewajiban meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

Sejalan dengan fenomena di atas, temuan penelitian mengungkapkan bahwa, fenomena kinerja dosen di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia secara unidimensional, tepat, dan konsisten dapat dijelaskan oleh 12 indikator sebagaimana yang dikonsepsikan teori, Hanya saja pada indikator produktivitas karya ilmiah terakreditasi, indikator tidak mampu membentuk kinerja dosen pada dimensi pengembangan keilmuan/keahlian. Dilihat dari 12 indikator tersebut, informasi yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan, pada umumnya kinerja dosen di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia cenderung masih belum kuat. Kecenderungan tersebut terlihat dari 12 indikator pembentuk kepemimpinan transformasional, tidak ada yang dapat dikategorikan kuat. Khususnya pada dimensi pengembangan keilmuan dan keahlian, dimensi ini beserta semua indikatornya menjadi yang relatif paling kecil bobotnya dalam membentuk kinerja dosen.

Temuan di atas dapat menjadi masukan bagi pengambil keputusan di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia agar menjadi perhatian. Pada renstra UPI 2021-2025 salah satu indikator keberhasilan program Penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan unggul dan inovatif melalui ketersediaan tenaga pendidik yang berdaya saing global adalah meningkatnya persentase dosen yang memperoleh rekognisi internasional. Dari segi produktivitas, indikator lainnya adalah jumlah keluaran penelitian yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per-jumlah dosen. Meskipun penelitian ini menghasilkan model yang tidak sepenuhnya dapat dijadikan sebagai dasar untuk

membuat generalisasi, namun setidaknya hasil penelitian dapat menggambarkan sekilas bahwa fenomena kinerja dosen di kampus daerah ketika penelitian ini dilaksanakan kurang selaras dengan target dan capaian institusi yang dicanangkan.

Dimensi tertinggi dalam membentuk kinerja dosen di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia adalah pengabdian masyarakat. Melalui fenomena ini, diharapkan *output* dari kegiatan pengabdian masyarakat yang cenderung membentuk kinerja dosen di lingkungan kampus daerah dapat memiliki manfaat penelitian yang dapat berefek langsung bagi masyarakat dan memunculkan berbagai inovasi baru, bukan hanya menghasilkan karya publikasi yang tersusun rapi dalam rak-rak perpustakaan. Diharapkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat tidak hanya dijadikan salah satu upaya perolehan *cumulative credit point* bagi dosen dalam rangka menaikkan pangkat dan golongan. Lebih jauh, dosen senantiasa untuk lebih aktif dan peka terhadap pembangunan di lingkungan masyarakat. Tidak hanya sebagai sosok yang sekedar mengejar hibah dana yang diberikan.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dan hasil perhitungan, maka terdapat saran yang dapat dijadikan masukan dan perbaikan dimasa yang akan datang, sebagai berikut:

- 1 Penulis mengalami kesulitan ketika berusaha menginterpretasikan konsep teori kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja dosen menjadi butir-butir pertanyaan dalam kuesioner, kesulitan berikutnya ialah ketika menyelaraskan maksud pertanyaan dalam butir-butir kuesioner dengan interpretasi responden. Maka penulis sarankan untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dilengkapi dengan metode kualitatif dan teknik wawancara yang mendalam agar hasil penelitian lebih valid dan mendalam.
- 2 Untuk penelitian lanjutan disarankan agar melakukan teknik CFA lainnya dan jumlah responden yang lebih detil dan banyak dengan objek penelitian yang semakin bervariasi agar hasil penelitian lebih mendalam, akurat, dan

komprehensif dalam menggambarkan kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja dosen dengan sampel yang lebih variatif.