

How to Cite (Style APA):

Thasimmim, S., Johannes, J., Yacob, S., & Junaidi, J. (2025). Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation. *Insight: the psychological dimensions of society*, 13, 195–239. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2025-13-9>

Як цитувати (Стиль ДСТУ 8302: 2015):

Тасіммім С., Йоганнес Й., Якоб С., Джунайді Д. Вплив ситуаційного лідерства, компетентності та особистісних рис на продуктивність штатних викладачів приватних університетів за медіації винагороди. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2025. № 13. С. 195–239. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2025-13-9>

UDC 159.922:378-051:[331.101.6:005.88-043.2]

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation

**Вплив ситуаційного лідерства, компетентності та особистісних рис
на продуктивність штатних викладачів приватних університетів за
медіації винагороди**

Received: November 13, 2024

Accepted: May 26, 2025

Said Nuwrun Thasimmim*

PhD, Senior Lecturer, First Vice Rector,
Karimun University, Indonesia
<https://orcid.org/0000-0002-8168-9764>

Johannes Johannes

Professor, Professor,
Universitas Jambi, Indonesia
<https://orcid.org/0000-0002-1132-0048>

Syahmardi Yacob

Professor, Professor,
Universitas Jambi, Indonesia
<https://orcid.org/0000-0002-6827-277X>

Junaidi Junaidi

Professor, Professor,
Universitas Jambi, Indonesia
<https://orcid.org/0000-0001-5039-5395>

Саїд Нуврун Тасіммім*

доктор філософії, старший викладач,
перший проректор, Університет Каріmun,
Індонезія

<https://orcid.org/0000-0002-8168-9764>

Йоганнес Йоганнес

професор, професор,
Університет Джамбі, Індонезія
<https://orcid.org/0000-0002-1132-0048>

Сяхмарді Якоб

професор, професор, Університет Джамбі,
Індонезія

<https://orcid.org/0000-0002-6827-277X>

Джунайді Джунайді

професор, професор, Університет Джамбі,
Індонезія

<https://orcid.org/0000-0001-5039-5395>

* Corresponding Author: saidnuwrun84@gmail.com

* Автор-кореспондент: saidnuwrun84@gmail.com

Abstract

Purpose. The low productivity of permanent lecturers in Private Higher Education Institutions (PHEI) in the Riau Islands Province is a critical issue requiring immediate scholarly attention. This situation poses significant challenges in competing with foreign labor in the region, highlighting the urgent need to enhance human resources through targeted educational strategies. The study aims to systematically investigate the multifaceted factors contributing to this phenomenon, focusing on the influences of contingency leadership, professional competence, and personality traits of lecturers. Additionally, the research explores the role of compensation as a mediating variable that potentially impacts lecturer productivity. **Methods.** Employing an explanatory quantitative approach, the research involved a sample of 260 permanent lecturers selected from a total population of 935, utilizing Hair's formula for sampling adequacy. A descriptive analysis was conducted to elucidate respondents' perceptions, while the five-box method was employed for comprehensive response evaluation. Subsequently, Structural Equation Modeling (SEM) was used to yield in-depth insights into the interrelationships among the examined variables. **Results.** The findings reveal that contingency leadership, professional competence, and personality traits of lecturers exert a positive influence on productivity levels. However, a low understanding of functional positions among lecturers emerges as a significant impediment. Furthermore, compensation was identified as having a substantial effect on productivity; nonetheless, the overall productivity of lecturers remains categorized as low. **Discussion and Conclusions.** The implications of this research underscore the paramount importance of implementing contingency leadership within higher education management frameworks and recognizing the significance of personality traits in human resource strategies. A thorough evaluation of compensation systems and the adjustment of management policies are crucial for enhancing lecturer productivity. These findings provide a foundational basis for developing effective strat-

Анотація

Мета. Низька продуктивність штатних викладачів у приватних закладах вищої освіти (ПЗВО) у провінції Ріау є надзвичайно важливим питанням, що потребує негайного наукового розгляду. Ця ситуація створює значні виклики для конкуренції з іноземною робочою силою в регіоні, підкреслюючи нагальну потребу в цілеспрямованих освітніх стратегіях для покращення людських ресурсів. Зосереджуючись на впливі ситуаційного лідерства, професійної компетентності та особистісних рис викладачів, дослідження має на меті систематично вивчити різноманітні фактори, що сприяють цьому явищу. Дослідження також розглядає роль винагороди як посередницької змінної, що може вплинути на продуктивність викладачів. **Методи.** У межах пояснювального кількісного підходу було проведено дослідження, об'єктом якого виступила вибірка з 260 штатних викладачів ($n = 260$), відібраних із генеральної сукупності в 935 осіб ($n = 935$). Адекватність розміру вибірки було верифіковано за допомогою формули Хейра. Для характеристики сприйняття респондентів застосовано описовий аналіз. Комплексну оцінку відповідей здійснено на основі методу п'ятичислової вибірки. З метою поглибленого аналізу взаємозв'язків між досліджуваними змінними використано моделювання структурними рівняннями (МСР). **Результати.** Результати дослідження свідчать про позитивний зв'язок між ситуаційним лідерством, професійною компетентністю, особистісними рисами викладачів та рівнем їхньої продуктивності. Водночас недостатнє розуміння функціональних обов'язків серед викладацького складу ідентифіковано як вагомий стримуючий фактор. Крім того, встановлено статистично значущий вплив винагороди на продуктивність; проте, загальний рівень продуктивності викладачів залишається відносно низьким. **Дискусія та висновки.** Результати цього дослідження підкреслюють першочергову важливість впровадження принципів ситуаційного лідерства в управлінські структури закладів вищої освіти та визнання значущості особистісних рис у стратегіях управління людськими ресурсами. Ретельна оцінка систем винагород і корегування управлінських політик є ключовими для підвищення продуктивності викладацького складу. Отримані результати формують фундаментальну основу для розробки ефективних стратегій, спрямованих на покращення продуктивності викладачів у

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



gies aimed at improving lecturer productivity in private universities, particularly in the Riau Islands Province. This research uniquely contributes to the field of human resource management in higher education by offering practical insights that can be integrated into university policies concerning leadership, resource competence, and lecturer compensation.

Keywords: leadership styles, lecturer competence, personal characteristics, compensation systems, academic productivity.

Introduction

The low productivity of permanent lecturers in PHEI is a primary factor in the shortage of Professors. This situation potentially affects the quality of private higher education, as functional positions reflect the duties, responsibilities, authority, and expertise within higher education institutions (Hidayat & Bayudhigantara, 2023). This issue is becoming even more crucial considering that most Indonesian people depend on private universities for their choice (Hidayat & Bayudhigantara, 2023).

Improving lecturer productivity at private universities hinges on several key factors: supportive leadership, the competence and personality traits of lecturers, and adequate compensation to boost motivation. Effective resource management is crucial in private universities, especially in border areas like the Riau Islands, due to competition from foreign labor. With industrial growth, enhancing the quality of human resources is essential, particularly as private universities outnumber state universities.

This study will focus on resource management in private universities (PHEI) in border areas, particularly the Riau Islands, to identify strategies for enhancing human resource quality to support regional economic and industrial growth. However, the state of private universities in the Riau Islands reflects a national issue, with only .58% of lecturers holding the title of Professor, significantly below the national average of 3.65%.

Although the concept of productivity has become a focal point of global research and has been extensively discussed by experts (R. Ocampo & Chua, 2023), there is a notable research gap

приватних університетах, зокрема в провінції Острови Ріау. Наукова новизна цього дослідження полягає у його внеску до галузі управління людськими ресурсами у вищій освіті шляхом надання практичних рекомендацій, які можуть бути інтегровані в університетські політики щодо лідерства, компетентності персоналу та компенсації викладачів.

Ключові слова: стилі лідерства, професійна компетентність викладачів, особистісні характеристики, системи компенсації, науково-педагогічна продуктивність.

Вступ

Низький рівень продуктивності штатних викладачів приватних закладів вищої освіти (ПЗВО) є одним із ключових чинників дефіциту професорсько-викладацького складу зі званням професора. Зазначена ситуація потенційно впливає на якість приватної вищої освіти, оскільки функціональні посади відображають коло обов'язків, відповідальність, повноваження та рівень експертності в межах закладів вищої освіти (Bayudhigantara, 2023). Актуальність цієї проблеми зростає з огляду на те, що значна частина населення Індонезії покладається на приватні університети як основний вибір для здобуття вищої освіти (Hidayat, Bayudhigantara, 2023).

Підвищення продуктивності викладацького складу приватних університетів залежить від низки ключових детермінантів, серед яких: турботливе керівництво, компетентність та особистісні характеристики викладачів, а також адекватна винагорода, спрямована на стимулювання мотивації. Ефективне управління ресурсами є критично важливим у контексті приватних закладів вищої освіти, особливо в прикордонних регіонах, таких як Острови Ріау, з огляду на конкуренцію з боку іноземної робочої сили. В умовах промислового зростання набуває особливої значущості якісне вдосконалення людських ресурсів, тим паче приватні університети кількісно переважають державні.

Це дослідження сфокусовано на управлінні ресурсами в приватних закладах вищої освіти (ПЗВО), розташованих у прикордонних регіонах, зокрема в провінції Острови Ріау, з метою ідентифікації стратегій підвищення якості людських ресурсів для підтримки регіонального економічного та промислового зростання. Водночас стан приватних університетів у провінції Острови Ріау відображає загальнонаціональну проблему: лише .58% викладачів

on lecturer productivity in underserved areas like the Riau Islands. Previous studies have overlooked key factors, particularly leadership and organizational support. This research aims to highlight how contingency leadership and an effective compensation system can improve lecturer engagement. In turn, this engagement may mediate the impact of organizational support on lecturer performance (Yang et al., 2023).

Individual productivity at work will assist in achieving organizational goals and can integrate both individual and group performance within the organization (Tarigan et al., 2022). Employee engagement has a significant positive impact on employee performance, and engagement can significantly mediate the positive influence of perceived organizational support on performance (Amin et al., 2022).

The productivity of lecturers at STT YBSI faces obstacles, particularly related to the academic atmosphere, which remains less than optimal (Arip Budiman, 2023). The findings of this study reveal that lecturer productivity is influenced by an unsupportive academic atmosphere, resulting in suboptimal performance in carrying out the tri dharma of higher education.

The performance of lecturers is influenced by several factors, including the role of leadership and the academic atmosphere, particularly in private universities (Suryawan, 2020). The research reveals a positive and significant correlation between the role of leadership and the improvement of lecturer quality, as well as between the academic atmosphere and the enhancement of lecturer quality. This means that as the role of leadership and the academic atmosphere improve, the quality of lecturers will also improve.

In the mid-1960s, the U.S. launched faculty development programs to improve ineffective teaching, focusing on enhancing professionalism and pedagogical skills in higher education (Irnawati, 2023). The study emphasizes faculty development programs but neglects the role of higher education leadership in lecturers' productivity. Further research is needed to explore how effective leadership can enhance these programs and improve faculty performance.

The research conducted by faculty members

мають звання професора, що значно нижче середнього національного показника 3.65%.

Хоча концепція продуктивності стала центральною темою глобальних досліджень і була широко обговорена експертами (Осамро, Чуа, 2023), існує помітний дослідницька лакуна щодо продуктивності викладачів у недостатньо забезпечених громадах, таких як Ріау. Попередні дослідження не врахували ключові фактори, зокрема лідерство та організаційну підтримку. Це дослідження має на меті підкреслити, як ситуативне лідерство й ефективна система винагороди можуть покращити залученість викладачів. Ця залученість у свою чергу може посередництвом впливати на ефективність викладачів (Yang et al., 2023).

Індивідуальна продуктивність праці є вагомим чинником досягнення стратегічних цілей організації та передбачає інтеграцію як індивідуальних, так і колективних показників ефективності в організаційному контексті (Tarigan et al., 2022). Залученість персоналу демонструє статистично значущий позитивний вплив на рівень його продуктивності, причому високий рівень залученості здатний суттєво посилити позитивний ефект сприйнятої організаційної підтримки на продуктивність (Amin et al., 2022).

Продуктивність викладацького складу в STT YBSI стикається з низкою перешкод, серед яких особливе місце посідає академічне середовище, що характеризується як субоптимальне (Budiman, 2023). Результати цього дослідження свідчать про те, що продуктивність викладачів залежить від несприятливої академічної атмосфери, що зумовлює субоптимальне виконання трикомпонентної моделі вищої освіти "Трі Дхарма Пергуруан Тінггі".

Ефективність діяльності викладацького складу детермінується низкою чинників, серед яких вагому роль відіграють лідерство та академічне середовище, особливо в контексті приватних закладів вищої освіти (Suryawan, 2020). Результати досліджень демонструють позитивний і статистично значущий взаємозв'язок між роллю лідерства та підвищенням викладацької якості, а також між академічним середовищем і покращенням якості викладацького складу. Це свідчить про те, що оптимізація лідерства та академічного середовища супроводжується відповідним зростанням якості викладачів.

У середині 1960-х років у США були ініційовані програми розвитку викладачів з метою подолання неефективних практик викла-

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



at Universitas Serambi Mekkah in Banda Aceh indicates that their output remains suboptimal in both quality and quantity (Awin, 2023). The study examines faculty research productivity but ignores the impact of contingency leadership, suggesting a need for further investigation.

The study examines the relationship between commitment, work engagement, and research performance among faculty members at private universities in Indonesia (Muhammad et al., 2022). The study links work engagement to research performance in Indonesian faculty but misses the impact of HR management and leadership, indicating a need for further research.

The low productivity of lecturers at private universities (PHEI), particularly in underserved areas such as the Riau Islands, highlights a significant research gap. While many studies have identified factors influencing productivity, few focus on the specific context of border regions that face unique challenges.

Contingency leadership theory asserts that adapting leadership styles to specific situations boosts productivity. Private universities can enhance lecturer motivation and performance by aligning approaches with task conditions and faculty competencies, providing key insights for improving faculty productivity.

The purpose of this research is to identify the most effective leadership styles, evaluate the competencies and personality traits of faculty members, and design compensation systems that can enhance motivation and productivity in private higher education institutions.

Hypotheses: 1) Does contingency leadership have a direct influence on the productivity of permanent lecturers at private universities? 2) Does compensation mediate the influence of contingency leadership on the productivity of permanent lecturers? 3) Does contingency leadership have a direct influence on the compensation of permanent lecturers? 4) Does competence have a direct influence on the productivity of permanent lecturers? 5) Does compensation mediate the influence of competence on the productivity of permanent lecturers? 6) Does competence have a direct influence on the compensation of permanent lecturers? 7) Do personality traits have a direct

дання, з акцентом на підвищенні професіоналізму та педагогічної майстерності у вищій освіті (Irnawati, 2023). Проведені дослідження акцентують увагу на програмах розвитку викладачів, проте не враховують ролі лідерства у вищій освіті в контексті продуктивності викладацького складу. Подальші наукові розвідки є необхідними для дослідження механізмів, за допомогою яких ефективне лідерство може оптимізувати зазначені програми та сприяти підвищенню ефективності діяльності викладачів.

Дослідження, проведене науково-педагогічними працівниками Університету Серамбі Мекках у Банда-Ачех, вказує на те, що їхня наукова продуктивність залишається субоптимальною як у якісному, так і в кількісному вимірах (Awin, 2023). Зазначене дослідження фокусується на продуктивності наукових досліджень викладачів, проте ігнорує вплив ситуаційного лідерства, що обумовлює необхідність подальшого вивчення.

Одне з досліджень спрямоване на вивчення взаємозв'язку між організаційною відданістю, залученістю до роботи та результативністю наукових досліджень серед науково-педагогічних працівників приватних університетів Індонезії (Muhammad et al., 2022). Установлюючи кореляцію між залученістю до роботи й результативністю досліджень індонезійських науковців, зазначене дослідження не враховує впливу управління людськими ресурсами та лідерства, що обумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цій сфері.

Низький рівень продуктивності викладацького складу приватних закладів вищої освіти (ПЗВО), особливо в недостатньо забезпечених регіонах, таких як Острови Ріау, підкреслює наявність значної дослідницької прогалини. Незважаючи на те, що численні дослідження ідентифікували фактори, що впливають на продуктивність, лише незначна їх частина фокусується на специфічному контексті прикордонних регіонів, які стикаються з унікальними викликами.

Концепція ситуаційного лідерства стверджує, що адаптація стилів лідерства до специфічних ситуацій сприяє підвищенню продуктивності. Шляхом узгодження підходів з умовами виконання завдань та рівнем компетентності науково-педагогічних працівників, приватні університети можуть оптимізувати мотивацію та ефективність їхньої діяльності, надаючи ключові інсайти для покращення продуктивності викладацького складу.

influence on the productivity of permanent lecturers? 8) Does compensation mediate the influence of personality traits on the productivity of permanent lecturers? 9) Do personality traits influence the compensation of permanent lecturers? 10) Does compensation have a direct influence on productivity?

Literature Review. Educational productivity refers to the level of efficiency and outcomes achieved in the educational process, encompassing both formal and non-formal education contexts. It involves efforts to attain better educational objectives, such as enhancing the quality of learning, developing student competencies, and producing educational outcomes that are more relevant to societal needs and the job market. Educational productivity is assessed through administrative outputs, behavioral change outputs, and economic outputs.

The key influencing factors include: 1) Teaching Quality: Competent instructors boost productivity; 2) Facilities and Resources: Adequate infrastructure supports learning; 3) Student Engagement: Active participation enhances outcomes; 4) Educational Management: Effective leadership is essential; 5) Relevant Curriculum: Aligning with contemporary needs develops key skills; 6) Supportive Environment: A safe, inclusive atmosphere fosters engagement.

Overall, educational productivity is not merely measured by the number of students who graduate or the duration of the educational process. It also assesses the extent to which education contributes to developing students' potential and their readiness to face real-world challenges. This comprehensive evaluation highlights the importance of equipping students with the skills and competencies necessary for success in their future endeavors (Supriandi et al., 2023).

Contingency leadership theory provides a framework for understanding effective leadership, asserting that no single style is universally applicable; effectiveness depends on situational factors (Suntara & Hijran, 2023). In this context, "contingency" refers to the dependence or independence of a leadership style on various situational variables. Contingency theory encompasses several approaches, including: 1) **Fiedler's Contingency Theory:** Leadership effectiveness aligns

Метою цього дослідження є визначення найбільш ефективних стилів лідерства, оцінка компетентностей і особистісних рис науково-педагогічних працівників, а також розробка систем винагороди, здатних підвищити мотивацію та продуктивність у приватних закладах вищої освіти.

Гіпотези: 1) чи має ситуаційне лідерство прямий вплив на продуктивність штатних викладачів приватних університетів? 2) чи виступає винагорода медіатором впливу ситуаційного лідерства на продуктивність штатних викладачів приватних університетів? 3) чи має ситуаційне лідерство прямий вплив на винагороду штатних викладачів? 4) чи має компетентність прямий вплив на продуктивність штатних викладачів? 5) чи виступає винагорода медіатором впливу компетентності на продуктивність штатних викладачів? 6) чи має компетентність прямий вплив на винагороду штатних викладачів? 7) чи мають особистісні риси прямий вплив на продуктивність штатних викладачів? 8) чи виступає винагорода медіатором впливу особистісних рис на продуктивність штатних викладачів? 9) чи впливають особистісні риси на винагороду штатних викладачів? 10) чи має винагорода прямий вплив на продуктивність?

Огляд літератури. Академічна продуктивність відображає рівень ефективності та результативності, досягнутих в освітньому процесі, охоплюючи як формальні, так і неформальні освітні контексти. Передбачає зусилля, спрямовані на досягнення якісніших освітніх цілей, таких як підвищення якості навчання, розвиток компетентностей здобувачів освіти та продукування освітніх результатів, що є більш релевантними до потреб суспільства та ринку праці. Оцінка академічної продуктивності здійснюється за такими критеріями: адміністративні результати, результати змін у поведінці, економічні результати.

До ключових факторів впливу належать: 1) якість викладання: компетентні викладачі сприяють підвищенню продуктивності; 2) матеріально-технічна база та ресурси: адекватна інфраструктура підтримує процес навчання; 3) залученість здобувачів освіти: активна участь покращує результати; 4) управління освітою: ефективне лідерство є суттєвим; 5) релевантний навчальний план: відповідність сучасним потребам сприяє розвитку ключових навичок; 6) сприятливе середовище: безпечна, інклюзивна атмосфера заохочує залученість.

Загалом, академічна продуктивність

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



a leader's style with the situation, as styles are stable traits; 2) **Situational Leadership Theory**: Leaders must adapt their style based on followers' readiness and willingness to perform tasks; 3) **Path-Goal Theory**: Leaders facilitate followers' goal achievement by removing obstacles and providing support; 4) **Leader-Member Exchange (LMX) Theory**: Highlights the importance of individual relationships between leaders and followers, emphasizing trust and communication (Muhajir et al., 2023).

Drucker defines productivity as both output and effective resource use. In private universities (PHEI), productivity is measured through effectiveness, efficiency, self-development, institutional contribution, and innovation, all of which enhance quality and reputation. The key influencing factors include leadership, competence, personality traits of staff, and compensation. Furthermore, a lack of "sense of urgency" in PHEI leadership may hinder adaptability and lead to management failures.

Research emphasizes that neglecting a "sense of urgency" can lead to failure in implementing change (Irnawati, 2023). Additionally, recent studies indicate that adaptive leadership plays a crucial role in enhancing productivity in the education sector. Therefore, understanding adaptive leadership and the "sense of urgency" is essential for improving productivity and the quality of education in private universities (Liany, 2021).

Second, McClelland's Competency Theory emphasizes that an individual's competencies – comprising knowledge, skills, and attitudes – can influence performance. For permanent faculty, competencies such as expertise in their field, teaching ability, and professionalism are expected to enhance their productivity. (Wahab & Tyasari, 2020).

Third, Mincer's Personal Trait Theory explains that investment in human capital, such as education and training, can enhance individual productivity. The personality traits of permanent lecturers, including their education, experience, and training, can contribute to their increased productivity (Shankar et al., 2020).

Vroom's Compensation Theory suggests that individuals are motivated to perform well when they believe their efforts will yield rewards. For

вимірюється не лише кількістю випускників або тривалістю освітнього процесу. Вона також оцінює ступінь, до якого освіта сприяє розвитку потенціалу здобувачів освіти та їхньої готовності до розв'язання реальних проблем. Ця комплексна оцінка підкреслює важливість забезпечення здобувачів освіти навичками та компетентностями, необхідними для успіху в їхній майбутній діяльності (Supriandi et al., 2023).

Теорія ситуаційного лідерства, яка є концептуальною основою для розуміння ефективного лідерства, стверджує, що не існує універсально застосовного стилю; ефективність залежить від ситуаційних факторів (Suntara, Hijran, 2023). У цьому контексті термін "ситуаційний" вказує на залежність або незалежність стилю лідерства від різноманітних ситуаційних змінних. Теорія ситуаційного лідерства охоплює декілька підходів, зокрема: 1) Ситуаційна теорія Фідлера, за якою ефективність лідерства полягає у відповідності стилю лідера ситуації, оскільки стилі розглядаються як стабільні особистісні риси; 2) Теорія ситуаційного лідерства Герсі-Бланшара: лідери повинні адаптувати свій стиль залежно від рівня готовності та бажання послідовників виконувати завдання; 3) Теорія "Шлях-мета": лідери сприяють досягненню цілей послідовників шляхом усунення перешкод та надання підтримки; 4) Теорія обміну лідера-послідовника підкреслює важливість індивідуальних відносин між лідерами та послідовниками, наголошуючи на довірі та комунікації (Muhajir et al., 2023).

П. Друкер визначає продуктивність як обсяг випуску та ефективне використання ресурсів. У приватних закладах вищої освіти (ПЗВО) продуктивність оцінюється через ефективність, економність, саморозвиток, інституційний внесок та інноваційність, що сукупно сприяє підвищенню якості та репутації. До ключових факторів впливу належать лідерство, компетентність, особистісні риси працівників і винагорода. Крім того, недостатнє "відчуття терміновості" серед керівництва ПЗВО може стримувати адаптивність та призводити до управлінських прорахунків.

Наголошено, що ігнорування "відчуття терміновості" може спричинити невдачі у впровадженні змін (Irnawati, 2023). Ба більше, результати останніх досліджень свідчать про ключову роль адаптивного лідерства у підвищенні продуктивності в освітній галузі. Отже, розуміння адаптивного лідерства та "відчут-

permanent faculty, financial and non-financial compensation significantly affects their motivation and productivity (Bayu Putra & Fitri, 2021).

Responsive leadership enhances motivation and productivity among lecturers in Private Higher Education Institutions. Training improves competencies, and experienced faculty are more productive. A transparent compensation system raises expectations, driving motivation. According to Expectancy Theory, individuals act based on their expectations of outcomes, seeking to maximize satisfaction and engage in behaviors that lead to desired rewards (Hosnan et al., 2023).

Novelty and Contribution of the Research.

This research integrates Contingency Leadership Theory and Vroom's Expectancy Theory to examine compensation's role in lecturer productivity in Indonesia's private higher education, particularly in border areas. It connects competence and compensation theories, introducing the "Now Run Productivity" model to promote effective lecturer management and enhance education quality, positively impacting private universities (Tabl. 1).

Said Nuwrun Thasimmim
Johannes Johannes
Syahmardi Yacob
Junaidi Junaidi

тя терміновості" є суттєвим для покращення продуктивності та якості освіти в приватних університетах (Liany, 2021).

По-друге, теорія компетентностей Мак-Клелланда підкреслює, що компетентності індивіда, що включають знання, навички та установки, можуть впливати на його діяльність. Очікується, що для штатних науково-педагогічних працівників такі компетентності, як експертність у своїй галузі, педагогічна майстерність та професіоналізм, сприятимуть підвищенню їхньої продуктивності (Wahab, Tyasari, 2020).

По-третє, теорія особистісних рис Мінцера пояснює, що інвестиції в людський капітал, такі як освіта та навчання, можуть підвищити індивідуальну продуктивність. Особистісні риси штатних співробітників закладу, зокрема їхня освіта, досвід та підготовка, можуть сприяти зростанню їхньої продуктивності (Shankar et al., 2020).

Теорія очікувань Врума передбачає, що індивіди мотивовані до якісного виконання роботи, коли вірять, що їхні зусилля призведуть до винагороди. Для штатних науково-педагогічних працівників фінансова та нефінансова винагорода значно впливає на їхню мотивацію та продуктивність (Putra, Fitri, 2021).

Відповідальне лідерство підвищує мотивацію та продуктивність викладачів у приватних закладах вищої освіти. Навчання покращує компетенції, а досвідчені викладачі є більш продуктивними. Прозора система винагород підвищує очікування, стимулюючи мотивацію. Згідно з теорією очікувань, індивіди діють на основі своїх очікувань щодо результатів, прагнучи максимізувати задоволення та залучатися до поведінки, що веде до бажаних винагород (Hosnan et al., 2023).

Наукова новизна та практичне значення дослідження. Це дослідження інтегрує теорію ситуаційного лідерства та теорію очікувань Врума для вивчення ролі винагороди у продуктивності викладачів у приватній вищій освіті Індонезії, особливо в прикордонних районах. Вона поєднує теорії компетенції та винагороди, впроваджуючи модель "Продуктивність у дії" для сприяння ефективному управлінню викладацьким складом і підвищенню якості освіти, що позитивно впливає на приватні університети (Табл. 1).

Table 1. Research Novelty
Таблиця 1. Наукова новизна

№	Variable / Змінна	Influence / Вплив	Description / Опис
1	Contingency Leadership / Ситуаційне лідерство	Direct influence on the productivity of permanent lecturers in PHEI / Прямий вплив на продуктивність штатних викладачів ПЗВО	The effectiveness of contingency leadership can enhance lecturer productivity in higher education. / Ефективність ситуаційного лідерства може підвищити продуктивність викладацького складу у вищій освіті.
	- Leader-Follower Relationship / Соціальна взаємодія лідера та послідовника	A positive relationship increases trust and engagement, contributing to productivity. / Позитивний взаємозв'язок підвищує рівень довіри та залученості, сприяючи зростанню продуктивності.	Lecturers feel more valued and motivated when there is good communication with their leaders. / Викладачі відчують себе більш цінними та вмотивованими за умови налагодженої комунікації з керівництвом.
	- Task Structure / Структура завдань	Clarity in tasks and expectations improves the efficiency of achieving academic goals. / Чіткість завдань та очікувань сприяє підвищенню ефективності досягнення академічних цілей.	Leaders providing clear explanations about tasks help lecturers focus on their work. / Керівники, які надають чіткі роз'яснення щодо завдань, допомагають викладачам зосередитися на своїй роботі.
	- Positional Power / Посадова влада	Strong position power motivates lecturers through recognition and rewards, creating a supportive environment for productivity. / Значна посадова влада мотивує викладачів через визнання та винагороди, сприяючи створенню сприятливого середовища для продуктивності.	Leaders who reward outstanding lecturers create a positive work atmosphere. / Керівники, які відзначають видатних викладачів, формують позитивну робочу атмосферу.

2	Personality Traits / Особистісні риси	Influence on lecturer productivity mediated by compensation. / Вплив на продуктивність викладачів, опосередкований винагородами.	Positive characteristics of lecturers can enhance productivity, especially when supported by good compensation. / Позитивні особистісні характеристики викладачів можуть сприяти підвищенню продуктивності, особливо за умови адекватної винагороди.
	- Positive Traits / Позитивні риси	Lecturers with positive traits show dedication and adaptability, enhancing productivity. / Викладачі з позитивними рисами демонструють відданість справі та адаптивність, що сприяє підвищенню продуктивності.	Lecturers with proactive and creative attitudes tend to be more effective in performing academic tasks and innovating. / Викладачі з проактивною та креативною позицією, як правило, є більш ефективними у виконанні академічних завдань і впровадженні інновацій.
	- Compensation as Mediation / Винагорода як медіатор	Fair compensation strengthens the relationship between personality traits and productivity by enhancing motivation and job satisfaction. / Адекватна компенсація зміцнює взаємозв'язок між особистісними рисами та продуктивністю шляхом підвищення мотивації та задоволеності працею.	Lecturers feel more motivated and satisfied when the rewards they receive align with their performance. / Викладачі відчувають більшу мотивацію та задоволеність, коли отримані ними винагороди відповідають їхнім результатам діяльності.

Methods

Participants. The population in this study consists of 935 permanent lecturers at PHEI in the Riau Islands Province.

This study uses the Hair formula to determine sample size by multiplying the number of indicators by 5 to 10, relevant for structural equation modeling (SEM) and factor analysis.

$n = \text{number of indicators} \times 5-10$ where "n" is the desired sample size, and "number of indicators" is the number of variables or indicators to be measured in the study.

$n = \text{number of indicators} \times 5-10$.

Методи

Учасники. Генеральну сукупність цього дослідження становлять 935 штатних викладачів ПЗВО провінції Острови Ріау.

У цьому дослідженні для визначення розміру вибірки використано формулу Хейра, яка передбачає множення кількості індикаторів на коефіцієнт від 5 до 10, що є релевантним для моделювання структурними рівняннями (МСР) та факторного аналізу.

З огляду на те, що кількість індикаторів у цьому дослідженні становить 26, необхідний розмір вибірки визначається так:

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



Where the number of indicators in this study is 26, then the number of samples needed is

By multiplying 26 by 5 (lower bound): $n = 26 \times 5 = 130$

By multiplying 26 by 10 (upper bound): $n = 26 \times 10 = 260$

Generally, for studies that use multivariate analysis, such as pathway analysis or SEM, it is recommended to use the upper limit of multiplication (10) to obtain better and more accurate results. Thus, based on the Hair formula with the number of indicators 26, the number of samples for this study is 260 respondents. The sample size was adjusted from 260 to 237 due to access challenges, showcasing the importance of flexibility in research (Tabl. 2).

Table 2. Characteristics of Respondents

Таблиця 2. Основні характеристики вибірки дослідження

№	Characteristic / Характеристика	Category / Категорія	Frequency / Частота	Percentage / Відсоток
1	Lecturer Functional Position / Функціональна посада викладача	Teaching Staff / Науково-педагогічні працівники	27	11.39%
		Expert Assistant / Асистент	63	26.58%
		Lecturer / Викладач	139	58.65%
		Head Lecturer / Старший викладач	7	2.96%
		Professor / Професор	1	.42%
2	Gender / Стать	Man / Чоловіча	136	57.42%
		Woman / Жіноча	101	42.58%
3	Level of Education / Рівень освіти	Master (S2) / Магістр (2 рівень освіти)	207	87.34%
		Doctor (S3) / Доктор філософії (3 рівень освіти)	30	12.66%
4	Working Period as a Lecturer / Стаж роботи на посаді викладача	< 2 year / < 2 років	1	.42%
		2 s.d. 10 year / Від 2 до 10 років включно	175	73.84%
		11 s.d. 15 year / Від 11 до 15 років включно	44	18.56%
		> 15 year / > 15 років	17	7.18%
Total Number of Respondents / Загальна кількість респондентів			237	100.0%

Note: Primary data sources 2024.

Примітка: збір первинних даних для цього дослідження проведено у 2024 році.

Variables. Various management and leadership theories, such as Fiedler's Contingency Theory, McClelland's Competency Theory, Mincer and Becker's Human Capital Theory, Drucker's concept of effectiveness, and Vroom's Expectancy Theory, collectively illustrate the complexity of factors influencing individual performance and leadership effectiveness within organizations. Each theory highlights important aspects, ranging from interpersonal relationships and task structure to competencies and motivation, all of which contribute to organizational success. Understanding and applying these principles can assist organizations in developing effective leaders, enhancing productivity, and creating a work environment that supports individual growth (Tabl.3).

Змінні. Різноманітні теорії менеджменту та лідерства, як-от ситуативна теорія Фідлера, теорія компетентностей МакКлелланда, теорія людського капіталу Мінцера та Беккера, концепція ефективності Друкера й теорія очікувань Врума, сукупно ілюструють складність факторів, що впливають на індивідуальну продуктивність та ефективність лідерства в межах організацій. Кожна з теорій висвітлює важливі аспекти, починаючи від міжособистісних відносин та структури завдань до компетентностей та мотивації, і всі вони сприяють успіху організації. Розуміння й застосування цих принципів може допомогти організаціям у розвитку ефективних лідерів, підвищенні продуктивності та створенні робочого середовища, що підтримує індивідуальне зростання (Табл. 3).

Table 3. Variable Operationalization

Таблиця 3. Визначення операційних характеристик змінних

Variable / Змінна	Dimensions / Виміри	Indicator / Ознаки
Contingency Leadership Fred Fiedler 1964 / Ситуативне лідерство Фред Фідлер 1964	1. Relationship between leaders and subordinates (leader member relation) / Відносини між лідером та підлеглими (лідерсько-членські відносини). 2. The task structure / Структура завдання. 3. Positional power / Посадова влада	1. Interpersonal relationships between leaders and subordinates. / Міжособистісні відносини між лідерами та підлеглими. 2. Effective communication to ensure proper understanding in cooperation. / Ефективна комунікація для забезпечення належного розуміння у співпраці. 3. Clear procedures in completing tasks so that steps can be followed. / Чіткі процедури виконання завдань, щоб можна було слідувати визначеним крокам. 4. The ability of leaders to provide rewards and punishments. / Здатність лідерів передбачати заохочення та покарання. 5. The formal authority of the leader to make decisions and influence the working situation. / Формальна влада лідера приймати рішення та впливати на робочу ситуацію.
Competence McClelland's Competence Theory 1961 / Теорія компетентностей МакКлелланда 1961	1. Knowledge / Знання 2. Skill / Навичка 3. Motive / internal drive / Мотив / внутрішня мотивація	1. Have sufficient knowledge about the tasks performed. / Володіти достатніми знаннями про виконувані завдання. 2. Understand concepts and procedures related to the field of work. / Розуміти концепції та процедури, пов'язані зі сферою діяльності. 3. Skilled in using relevant tools and technologies. / Вміти використовувати відповідні інструменти та технології. 4. Have the technical skills to complete the task. / Володіти технічними навичками для виконання завдання. 5. Want clear feedback for self-evaluation. / Прагнути отримувати чіткий зворотний зв'язок для самооцінки. 6. Future-oriented and eager to achieve better goals. / Бути орієнтованим на майбутнє та прагнути досягати кращих цілей.

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



Personality Trait Jacob Mincer / Gary Becker (Human Capital Theory, 1958) / Особистісні риси Джейкоб Мінцер / Гері Беккер (Теорія людського капіталу, 1958 р.)	1. Personality Dimension / Вимір особистості. 2. Motivation Dimension / Вимір мотивації. 3. Integrity Dimension / Вимір доброчесності 4. Expertise Dimension / Вимір експертності	1. Seriousness and perseverance in completing tasks / Серйозність та наполегливість у виконанні завдань. 2. Have clear goals and targets / Чітко визначати цілі та завдання. 3. Uphold principles and ethics / Дотримуватися принципів та етичних норм. 4. Creativity and ability to innovate / Креативність та здатність до інновацій
Productivity (The Effective Executive), Peter Drucker 1967 / Продуктивність (Ефективний керівник), Пітер Друкер 1967	1. Effectiveness Dimension / Вимір ефективності. 2. Efficiency Dimension / Вимір продуктивності. 3. Self-Development Dimension / Вимір саморозвитку. 4. Dimension of Contribution to the Institution / Вимір внеску в діяльність установи. 5. Innovation Dimension / Вимір інноваційності.	1. Achievement of lecturer workload targets (SKS) in accordance with the 2021 BKD PO. / Досягнення цільових показників навчального навантаження викладачів (одиниця кредиту семестру) відповідно до організаційних правил 2021 року. 2. Optimal utilization of resources (time, budget, facilities) for the Tri Dharma of Higher Education. / Оптимальне використання ресурсів (час, бюджет, матеріально-технічна база) для реалізації трьох місій вищої Освіти. 3. Improvement of lecturers' academic qualifications through continuing education. / Підвищення академічної кваліфікації викладачів через безперервне навчання. 4. Lecturers' contribution in developing and improving the quality of study programs, faculties, or universities. / Внесок викладачів у розробку та покращення якості освітніх програм, факультетів або університетів. 5. Lecturer innovation in products, processes, or services that support the Tri Dharma of Higher Education. / Інноваційна діяльність викладачів у створенні продуктів, процесів або послуг, що підтримують три місії вищої освіти.
Compensation (Expectancy Theory), Victor Vroom 1964 / Винагорода (Теорія очікувань), Віктор Врум 1964	1. Expectancy / Очікування 2. Instrumentality / Інструментальність 3. Valence / Валентність	1. Suitability of salary/wages to workload / Відповідність заробітної плати/окладу робочому навантаженню 2. Suitability of benefits to needs / Відповідність надбавок потребам 3. Fairness of the incentive system / Справедливість системи заохочень 4. Incentives provided are based on performance and productivity / Заохочення надаються на основі результатів діяльності та продуктивності 5. Transparency in the compensation system / Прозорість системи винагороди 6. Promotion of positions based on work performance / Просування по службі на основі результатів роботи

Organization of Research. This study employs an explanatory quantitative approach aimed at elucidating the causal relationships among the variables under investigation. Specifically, it examines the influence of contingency leadership and personality traits on the productivity of permanent lecturers at Private Higher Education Institutions (PHEI), while considering the mediating role of compensation.

Data Collection Methods. The authors conducted library research to gather information and data from relevant theoretical sources and also utilized a questionnaire as a quantitative data collection instrument. The questionnaire was developed based on the variables studied, including contingency leadership and personality traits affecting the productivity of permanent lecturers, with compensation as a mediating variable. The data used in this study was categorized into two types: **primary** (the questionnaire containing structured questions distributed to a sample of permanent lecturers at PHEI in the Riau Islands) and **secondary data** (obtained from institutional documents of PHEI and regulations/policies related to the management of permanent lecturers).

Statistical Analysis. The study utilizes a flexible sampling method and a t-test with $p \leq .010$ for hypothesis testing, confirming the effectiveness of indicators in measuring latent variables through SEM-PLS (Partial Least Square) applied with the help of SMART PLS 4.0 software (Hair et al., 2010, p. 545; Hair et al., 2014, p. 640; Wong, 2013, p. 3). Its focus on the Riau Islands limits generalizability, suggesting the need for future research in other areas. This study uses two types of data analysis methods, namely Structural Equation Modeling (SEM) and descriptive statistics (Fig.1).

215.43 – 260 = Very High

Організація дослідження. У цьому дослідженні застосовано пояснювальний кількісний підхід, спрямований на з'ясування причинно-наслідкових зв'язків між досліджуваними змінними. Зокрема, вивчено вплив ситуаційного лідерства та особистісних рис на продуктивність штатних викладачів приватних закладів вищої освіти (ПЗВО) з урахуванням опосередковуючої ролі винагороди.

Методи збору даних. Автори провели бібліотечне дослідження для збору інформації та даних з відповідних теоретичних джерел, а також використали анкету як інструмент збору кількісних даних. Анкету розроблено на основі досліджуваних змінних, зокрема ситуаційного лідерства та особистісних рис, що впливають на продуктивність штатних викладачів, з винагородою як опосередковуючою змінною. Дані, використані в цьому дослідженні, поділяються на два типи: **первинні** (анкета, що містить структуровані питання, розповсюджена серед вибірки штатних викладачів ПЗВО на островах Ріау) та **вторинні** дані (отримані з інституційних документів ПЗВО та нормативно-правових актів, що стосуються управління штатними викладачами).

Статистичне аналізування. У дослідженні застосовано метод гнучкого вибіркового дослідження та t-критерій з рівнем значущості $p \leq .010$ для перевірки гіпотез, що підтверджує ефективність індикаторів у вимірюванні латентних змінних за допомогою моделювання структурними рівняннями – методом часткових найменших квадратів (МСП-ЧНК), реалізованого за допомогою програмного забезпечення SMART PLS 4.0 (Hair et al., 2010, с. 545; Hair et al., 2014, с. 640; Wong, 2013, с. 3). Орієнтація дослідження на острови Ріау обмежує узагальнюваність результатів, що вказує на необхідність подальших досліджень в інших регіонах.

У цьому дослідженні використано два типи методів для аналізу даних: моделювання структурними рівняннями (МСП) та описову статистику (рис. 1).

215.43 – 260 = Дуже високий

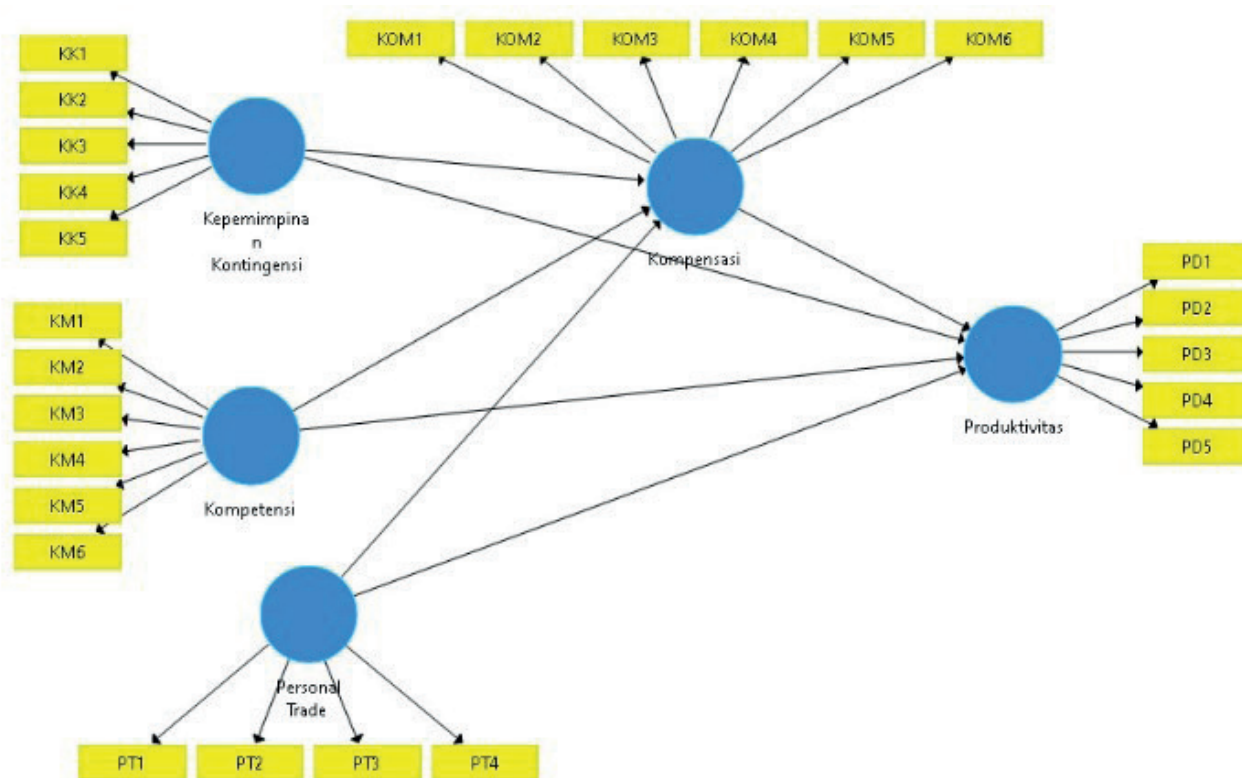


Figure 1. Influence of contingency leadership, competence, and personality traits on the productivity of permanent lecturers of private universities with compensation as mediation in structural models

Рисунок 1. Вплив ситуційного лідерства, компетентності та особистісних рис на продуктивність штатних викладачів приватних університетів з винагородою як медіатором у структурних моделях

Descriptive analysis was used to determine the respondents' perception of the answers given using the five-box method criteria. These criteria were used to determine the respondent's perception index of the variables used in the research (Ferdinand, 2014).

The calculation of the index to determine the criteria used uses the formula:

$$\text{Index Value} = \{(F1X1)+(F2X2)+(F3X3)+(F4X4)+(F5X5)+(F6X6)+(F7X7)\}/7$$

Based on the formula used, the minimum and maximum values of the index can be determined:

$$\text{Minimum index value: } (260 \times 1) / 7 = 37.14$$

$$\text{Maximum index value: } (260 \times 7) / 7 = 260$$

$$\text{Interval value : } = (\text{Maximum value} - \text{Minimum value}) / 5 = (260 - 37.14) / 5 = 222.86 / 5 = 44.57$$

Using the five box method, the range to determine the interpretation of the

Описовий аналіз використано для визначення сприйняття респондентами наданих відповідей за критеріями методу п'ятичислової вибірки. Ці критерії використовують як засіб визначення індексу сприйняття респондентами змінних, що застосовуються в дослідженні (Ferdinand, 2014).

Розрахунок індексу для визначення використовуваних критеріїв здійснюється за формулою:

$$\text{Значення індексу} = \{(F1X1)+(F2X2)+(F3X3)+(F4X4)+(F5X5)+(F6X6)+(F7X7)\}/7$$

На основі використаної формули можна визначити мінімальне та максимальне значення індексу:

$$\text{Мінімальне значення індексу: } (260 \times 1) / 7 = 37.14$$

$$\text{Максимальне значення індексу: } (260 \times 7) / 7 = 260$$

$$\text{Значення інтервалу: } = (\text{Максимальне значення} - \text{Мінімальне значення}) / 5 = (260 - 37.14) / 5 = 222.86 / 5$$

respondent's perception value towards the research variables is divided into:

37.14 – 81.71	=	Very Low
81.72 – 126.28	=	Low
126.29 – 170.85	=	Medium
170.86 – 215.42	=	High

Results

The descriptive analysis addressed five variables: Contingency Leadership, Competence, Personality Traits, Compensation, and Lecturer Productivity, providing statistical measures for data trends. Data in Tabl. 4 indicates that all dimensions – relationship, task structure, and positional power – were perceived as “High”, reflecting positive evaluations of leadership effectiveness.

= 44.57

Використовуючи метод п'яти блоків, діапазон для визначення інтерпретації значення сприйняття респондентами досліджуваних змінних поділено на:

37.14 – 81.71	=	Дуже низький
81.72 – 126.28	=	Низький
126.29 – 170.85	=	Середній
170.86 – 215.42	=	Високий

Результати

Описовий аналіз охопив п'ять змінних: ситуаційне лідерство, компетентність, особистісні риси, винагороду та продуктивність викладачів, надаючи статистичні показники для виявлення тенденцій у даних. Дані, представлені в Таблиці 4, свідчать про те, що всі виміри – відносини, структура завдання та посадова влада – були сприйняті як “Високі”, що відображає позитивні оцінки ефективності лідерства.

Table 4. Contingency Leadership in PHEI

Таблиця 4. Ситуаційне лідерство в ПЗВО

№	Dimensions and Indicators / Виміри та індикатори	Index / Індекс	Information / Інформація
1	Dimension Relationship between the leader and the subordinate (leader member relation) / Вимір відносин між лідером та підлеглими (лідерсько-членські відносини)	203.571	High / Високий
	1. Interpersonal relationships between leaders and subordinates. / Міжособистісні відносини між лідерами та підлеглими	199.571	High / Високий
	2. Effective communication between leaders and subordinates / Ефективна комунікація між лідерами та підлеглими	207.571	High / Високий
2	Dimension of the task structure / Вимір структури завдання	196.857	High / Високий
	1. Clear procedures in task completion / Чіткі процедури виконання завдань	196.857	High / Високий
3	Positional power dimension / Вимір посадової влади	198.5	High / Високий
	1. Ability to Give Rewards and Punishments / Здатність надавати винагороди та покарання	195.143	High / Високий
	2. Authority in leading / Авторитет у керівництві	201.857	High / Високий

The data shows that all dimensions reflected a positive perception of competencies in these areas (Tabl. 5).

Отримані дані свідчать про те, що всі виміри відобразили позитивне сприйняття компетентностей у цих сферах (Табл. 5).

Table 5. Competencies of Permanent Lecturers of Private Universities

Таблиця 5. Компетентності штатних викладачів приватних університетів

№	Dimensions and Indicators / Виміри та Індикатори	Index / Індекс	Information / Інформація
1	Knowledge Dimension / Вимір знання	207.214	High / Високий
	1. Adequate task knowledge / Достатні знання щодо виконуваних завдань	196.857	High / Високий
	2. Mastering operational procedures / Володіння операційними процедурами	217.571	Very High / Дуже Високий
2	Skill Dimension / Вимір навичок	203.571	High / Високий
	1. Mastering the working method / Володіння методикою роботи	207.571	High / Високий
	2. Mastering technical skills / Володіння технічними навичками	199.571	High / Високий
3	Motive Dimension / internal impulse / Мотив / Внутрішнє спонукання	198.214	High / Високий
	1. Continuous self-development / Постійне самовдосконалення	201.857	High / Високий
	2. Continuous self-development / Постійне самовдосконалення	194.571	High / Високий

Tabl. 6 demonstrates that the personality dimension, especially concerning seriousness and perseverance, was notable for its elevated index, indicating a robust positive perception of these attributes among individuals.

Табл. 6 демонструє, що вимір особистості, особливо щодо серйозності та наполегливості, відзначився підвищеним індексом, що вказує на стійке позитивне сприйняття цих атрибутів серед індивідів.

Table 6. Personality Traits of Permanent Lecturers at Private Universities
Таблиця 6. Особистісні риси штатних викладачів приватних університетів

№	Dimensions and Indicators / Виміри та індикатори	Index / Індекс	Information / Інформація
1	Personality Dimension / Вимір особистості	214.714	High / Високий
	1. Seriousness and perseverance in completing tasks / Серйозність та наполегливість у виконанні завдань	214.714	High / Високий
2	Motivation Dimension / Вимір мотивації	201.857	High / Високий
	1. Have clear goals and targets / Наявність чітких цілей та завдань	201.857	High / Високий
3	Integrity Dimension / Вимір доброчесності	196.857	High / Високий
	1. Uphold principles and ethics / Дотримання принципів та етичних норм	196.857	High / Високий
4	Expertise Dimension / Вимір експертності	199.714	High / Високий
	1. Creativity and the ability to innovate / Креативність та здатність до інновацій	199.714	High / Високий

The valence dimension, especially concerning the transparency of the compensation system and performance-based promotions, reflected a robust perception of fairness and clarity in reward structures (Tabl. 7).

Вимір валентності, особливо щодо прозорості системи винагороди і просування по службі на основі результатів роботи, відобразив стійке сприйняття справедливості та чіткості в структурах заохочень (Таблиця 7).

Table 7. Compensation for Permanent Lecturers of Private Universities
Таблиця 7. Компенсація штатних викладачів приватних університетів

№	Dimensions and Indicators / Виміри та індикатори	Index / Індекс	Information / Інформація
1	Expectancy Dimension / Вимір очікувань	190.5	High / Високий
	1. Salary Suitability with Workload / Відповідність заробітної плати робочому навантаженню	179.857	High / Високий
	2. Suitability of Allowances to Needs / Відповідність надбавок потребам	201.143	High / Високий
2	Instrumentality Dimensions / Вимір інструментальності	199.0715	High / Високий
	1. Fairness in Providing Incentives / Справедливість у наданні заохочень	200.857	High / Високий

	2. Performance-Based Incentives and Productivity / Заохочення на основі результатів діяльності та продуктивності	197.286	High / Високий
3	Valence Dimension (Value) / Вимір валентності (цінності)	203.6425	High / Високий
	1. Transparency of the Compensation System / Прозорість системи винагороди	197.571	High / Високий
	2. Position Promotion Based on Job Performance / Промовання по службі на основі результатів роботи	209.714	High / Високий

The effectiveness dimension, especially concerning lecturer workload achievement, is notable for its high index, indicating robust performance in these aspects (Tabl. 8).

Вимір ефективності, особливо щодо досягнення цільових показників навчального навантаження викладачів, відзначається високим індексом, що вказує на високу результативність у цих аспектах (Табл. 8).

Table 8. Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities

Таблиця 8. Продуктивність штатних викладачів приватних університетів

№	Dimensions and Indicators / Виміри та індикатори	Index / Індекс	Information / Інформація
1	Effectiveness Dimension / Вимір ефективності	207.571	High / Високий
	1. Achievement of Lecturer Workload / Досягнення цільових показників навчального навантаження викладачів	207.571	High / Високий
2	Efficiency Dimension / Вимір продуктивності	195.143	High / Високий
	1. Resource Benefit (Time, Budget, Facilities) / Ефективне використання ресурсів (час, бюджет, матеріально-технічна база)	195.143	High / Високий
3	Self-Development Dimension / Вимір саморозвитку	196.857	High / Високий
	1. Improvement of Academic Qualifications of Lecturers / Підвищення академічної кваліфікації викладачів	196.857	High / Високий
4	Dimension of Contribution to Institutions / Вимір внеску у діяльність установи	199.571	High / Високий
	1. Lecturers' Contribution to Institutional Development / Внесок викладачів у розвиток установи	199.571	High / Високий

5	Innovation Dimension / Вимір інноваційності	198.429	High / Високий
	1. Contribution of Lecturer Innovation in the Tri Dharma of Higher Education. / Внесок інноваційної діяльності викладачів у Три Місії Вищої Освіти	198.429	High / Високий

The outer model shows the relationship between observable and latent variables, all with reflective indicators. Analysis begins with a convergence validity test using loading factors in SEM-PLS, where factors of 0.30-0.40 meet minimum requirements, above .50 are significant, and above 0.7 indicate a good structure (Fig.2). Results are presented via the Smart PLS tool.

Зовнішня модель відображає зв'язок між спостережуваними та латентними змінними, усі з рефлексивними індикаторами. Аналіз розпочинається з тесту на конвергентну валідність за допомогою факторних навантажень у МСР-ЧНК, де фактори від .30 до .40 відповідають мінімальним вимогам, вищі від .50 є значущими, а вищі від .7 вказують на хорошу структуру (рис. 2). Результати представлено за допомогою інструменту Smart PLS.

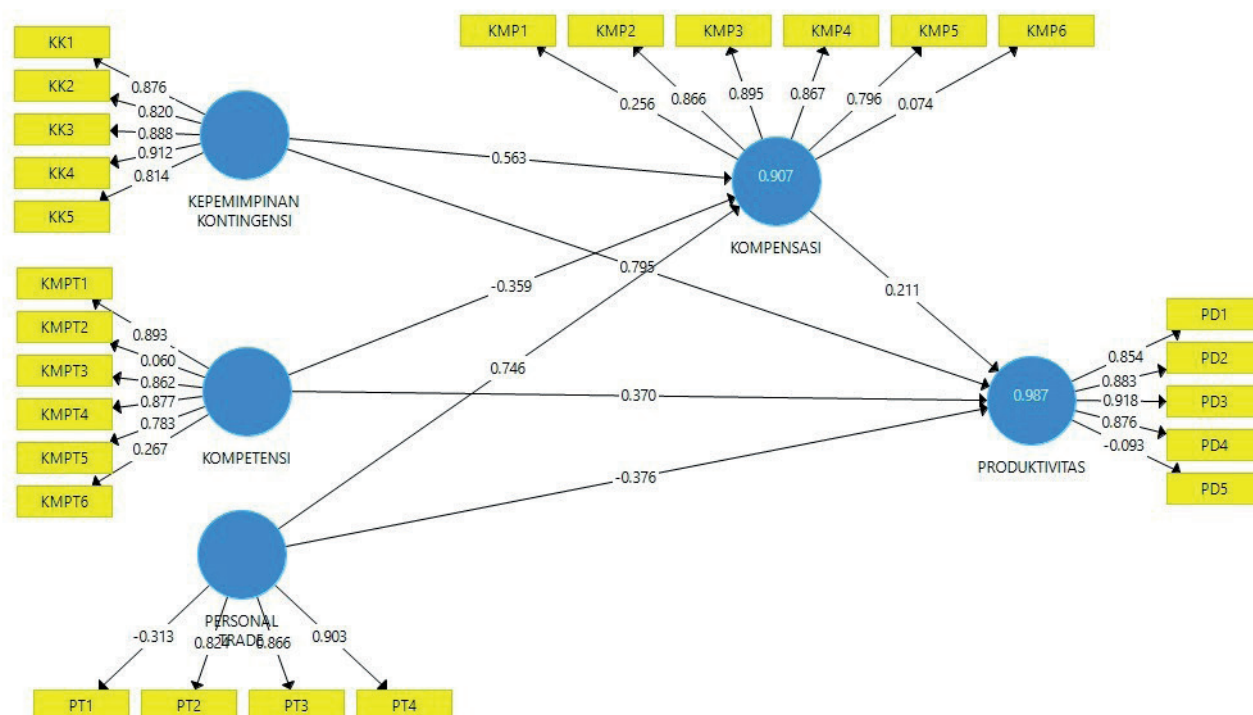


Figure 2. Loading Factor value on each variable

Рисунок 2. Значення факторного навантаження для кожної змінної

The SEM model reveals productivity relationships, with most indicators qualifying despite some being below .7. Based on the loading factor analysis, the next step in this study focused on indicators that had good validity, namely a loading factor value above .7. This process led to adjustments to the structure of the initial research model so that the model to be used for subsequent

МСР-модель виявляє взаємозв'язки продуктивності, причому більшість індикаторів є прийнятними, незважаючи на те, що деякі з них мають значення нижчі від .7. Після аналізу факторних навантажень наступним кроком у цьому дослідженні було зосередження на індикаторах, що мали хорошу валідність, зі значенням факторного навантаження вищим від .7. Цей процес призвів до коригувань структу-

analysis was a version that had been refined through indicator reduction (Tabl.9).

ри початкової дослідницької моделі таким чином, що модель, яка використовуватиметься для подальшого аналізу, була версією, удосконаленою шляхом скорочення кількості індикаторів (Табл. 9).

Table 9. The Value of the Loading Factor of Each Variable

Таблиця 9. Значення факторного навантаження кожної змінної

Variable / Змінна	Indicator / Індикатор	Loading Factor/ Outer Loading / Факторне навантаження/ Зовнішнє навантаження	Information / Інформація
Contingency Leadership (KK) / Ситуаційне лідерство (KK)	KK1	.876	Valid / Валідна
	KK2	.820	Valid / Валідна
	KK3	.888	Valid / Валідна
	KK4	.912	Valid / Валідна
	KK5	.814	Valid / Валідна
Competency (KMPT) / Компетентність (KMPT)	KMPT1	.893	Valid / Валідна
	KMPT2	.060	Invalid / Невалідна
	KMPT3	.862	Valid / Валідна
	KMPT4	.877	Valid / Валідна
	KMPT5	.783	Valid / Валідна
	KMPT6	.267	Invalid / Невалідна
Personality Trait (PT) / Особистісна риса (PT)	PT1	-.313	Invalid / Невалідна
	PT2	.830	Valid / Валідна
	PT3	.873	Valid / Валідна
	PT4	.904	Valid / Валідна
Compensation (KMP) / Винагорода (KMP)	KMP1	.256	Invalid / Невалідна
	KMP2	.866	Valid / Валідна
	KMP3	.895	Valid / Валідна
	KMP4	.867	Valid / Валідна
	KMP5	.796	Valid / Валідна
	KMP6	.074	Invalid / Невалідна
Productivity (PD) / Продуктивність (PD)	PD1	.854	Valid / Валідна
	PD2	.883	Valid / Валідна
	PD3	.918	Valid / Валідна
	PD4	.876	Valid / Валідна
	PD5	-.093	Invalid / Невалідна

Source: Data processing results, 2024.

Джерело: результати обробки даних, 2024.

The outer model shows the relationship between observable and latent variables with reflective indicators. A SEM-PLS test indicated loading factors above .30 meet minimum requirements, and those above 0.50 were significant. Results were analyzed using Smart PLS (Tabl.10).

Зовнішня модель відображає зв'язок між спостережуваними та латентними змінними з рефлексивними індикаторами. МСР-ЧНК показує, що факторні навантаження вищі від .30 відповідають мінімальним вимогам, а ті, що вищі від .50, є значущими. Результати проаналізовано за допомогою Smart PLS (табл. 10).

Table 10. Average Variance Extracted (AVE) for Each Variable

Таблиця 10. Середня вилучена дисперсія (AVE) для кожної змінної

Variable / Змінна	Average Variance Extracted (AVE) / Середня вилучена дисперсія
Contingency Leadership (KK) / Ситуаційне лідерство (KK)	.744
Competency (KMPT) / Компетентність (KMPT)	.735
Personality Trait (PT) / Особистісна риса (PT)	.734
Compensation (KMP) / Винагорода (KMP)	.756
Productivity (PD) / Продуктивність (PD)	.780

Source: Data processing results, 2024.

Джерело: результати обробки даних, 2024.

All AVE values exceed .5, confirming validity. Reliability is shown by Cronbach's Alpha and Composite Reliability above .7. Smart PLS results ensure the research instrument is reliable and vital for credibility.

Усі значення AVE перевищують .5, що підтверджує конвергентну валідність. Надійність підтверджено значеннями Альфа Кронбаха та композитної надійності вище .7. Результати Smart PLS засвідчують надійність дослідницького інструменту, що є важливим для забезпечення достовірності дослідження (табл. 11).

Table 11. Cronbach's Alpha and Composite Reliability Values

Таблиця 11. Значення Альфа Кронбаха та композитної надійності

Variable / Змінна	Cronbach's Alpha / Альфа Кронбаха	Composite Reliability / Композитна надійність
Contingency Leadership (KK) / Ситуаційне лідерство (KK)	.914	.936
Competency (KMPT) / Компетентність (KMPT)	.879	.917
Personal Trait (PT) / Особистісна риса (PT)	.879	.917
Compensation (KMP) / Винагорода (KMP)	.839	.903
Productivity (PD) / Продуктивність (PD)	.906	.934

Source: Data processing results, 2024.

Джерело: результати обробки даних, 2024.

The study shows strong internal consistency, with all Cronbach's Alpha and Composite Reliability values over .8. Scores include Contingency Leadership (KK) .914/.936, Competency (KMPT) .879/.917, Compensation (KMP) .839/.903, and Productivity (PD) .906/.934, confirming good reliability.

The structural model outlines causal relationships between the study variables (Tabl.12). The researchers used the R-squared adjusted value to evaluate predictive power, as it accounts for sample size and variable count, providing a more accurate assessment than R-squared, which can increase with irrelevant variables.

Дослідження демонструє високу внутрішню узгодженість, оскільки всі значення Альфа Кронбаха та композитної надійності перевищують .8. Отримані значення включають: Ситуаційне лідерство (KK) – .914/.936; Компетентність (KMPT) – .879/.917; Винагорода (KMP) – .839/.903; та Продуктивність (PD) – .906/.934, що підтверджує високу надійність.

Структурна модель відображає причинно-наслідкові зв'язки між змінними дослідження (Табл. 12). Для оцінки прогностичної здатності дослідник використовує скоригований коефіцієнт детермінації, оскільки він враховує розмір вибірки та кількість змінних, забезпечуючи більш точну оцінку порівняно зі звичайним коефіцієнтом детермінації, значення якого може зростати з включенням нерелевантних змінних.

Table 12. R-squared or R-squared Adjusted Value

Таблиця 12. Значення R-квадрат або скоригованого R-квадрат

Variable endogenization / Кінцева змінна	R-squared / R-квадрат	R-squared Adjusted / Скоригований R-квадрат
Compensation / Компенсація	.919	.918
Productivity / Продуктивність	.992	.992

Source: Data processing results, 2024.

Джерело: результати обробки даних, 2024.

The inner model demonstrates strong predictive power, validating its effectiveness in compensation management and productivity enhancement.

The study used bootstrapping for hypothesis testing, improving estimate reliability through repeated sampling. This method provides clearer insights into variable relationships, as shown in Figure 3, highlighting the strength and significance of hypotheses and their impact on study outcomes.

Внутрішня модель демонструє високу прогностичну здатність, підтверджуючи її ефективність в управлінні компенсаціями та підвищенні продуктивності.

У дослідженні використано бутстрепінг для тестування гіпотез, що покращує надійність оцінок через повторне вибіркове дослідження. Цей метод забезпечує чіткіше розуміння взаємозв'язків між змінними, як показано на рис. 3, підкреслюючи силу і значущість гіпотез та їхній вплив на результати дослідження.

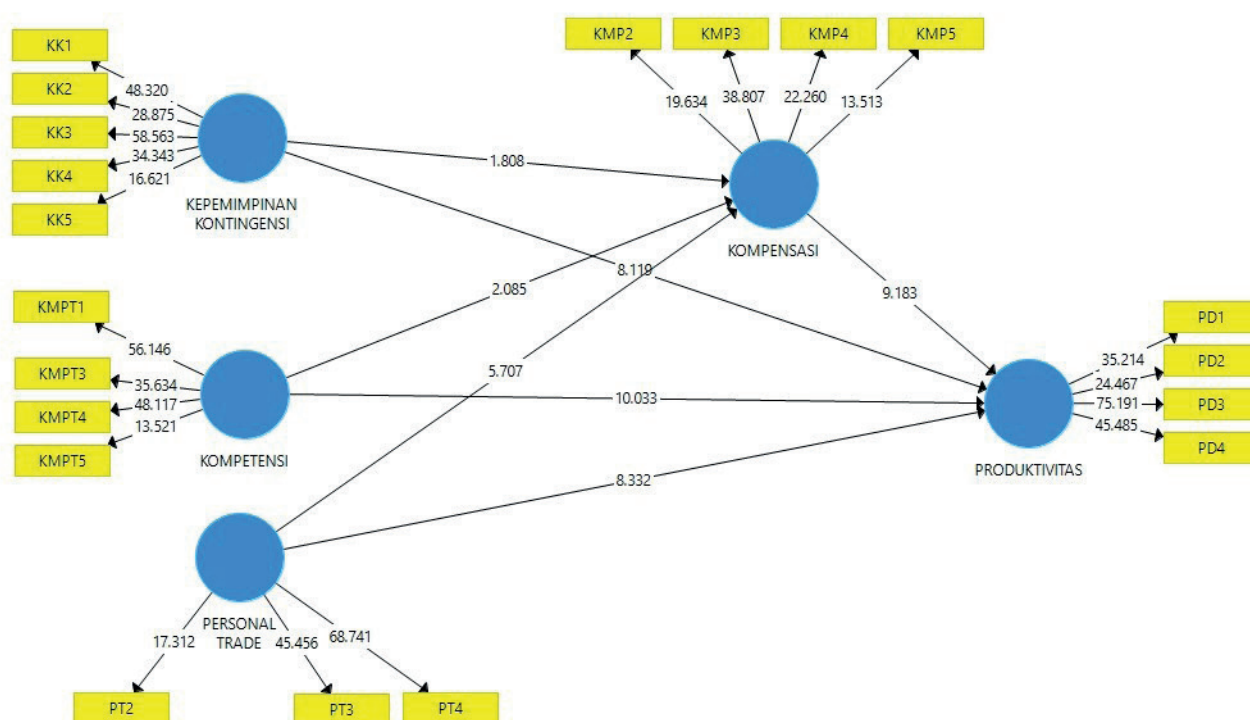


Figure 3. The bootstrapping results of a structural model that describes the relationship between several latent variables

Рисунок 3. Результати бутстрепінгу структурної моделі, що описує взаємозв'язок між кількома латентними змінними

The study examined hypotheses on the effects of contingency leadership, competence, and personality traits on the productivity of permanent lecturers in private universities, detailed in Tabl. 13.

У дослідженні вивчено гіпотези щодо впливу ситуаційного лідерства, компетентності та особистісних рис на продуктивність штатних викладачів приватних університетів, які детально представлені в табл. 13.

Table 13. Direct Influence Between Latent Variables (Direct Effect)

Таблиця 13. Прямий вплив між латентними змінними (прямий ефект)

Parameters / Параметри	Original Sample (O) / Вихідна вибірка (O)	Sample Mean (M) / Середнє значення вибірки (M)	Standard Deviation (STDEV) / Стандартне відхилення (STDEV)	T Statistics (O/STDEV) / Т-статистика (O/STDEV)	P Values / Р- значення
Contingency Leadership -> Productivity / Ситуаційне лідерство -> Продуктивність	.908	.929	.174	5.233	.000
Contingency Leadership -> Compensation / Ситуаційне лідерство -> Винагорода	.729	.779	.403	1.808	.072
Competence -> Productivity / Компетентність -> Продуктивність	.460	.437	.115	3.985	.000
Competence -> Compensation / Компетентність -> Винагорода	-.685	-.739	.328	2.085	.038
Personality_Trait -> Productivity / Особистісні риси -> Продуктивність	-.379	-.377	.084	4.513	.000
Personality_Trait -> Compensation / Особистісні риси -> Винагорода	.907	.913	.159	5.707	.000
Compensation -> Productivity / Винагорода -> Продуктивність	.280	.279	.030	9.183	.000

Source: Data processing results, 2024.

Джерело: результати обробки даних, 2024.

Hypothesis Testing 1. Contingency Leadership -> Productivity. This study showed a significant influence (p-value .000) of contingency leadership on lecturer productivity in private universities, demonstrating that this adaptive leadership style greatly enhances productivity. It highlighted that

Перевірка гіпотези 1. Ситуаційне лідерство -> Продуктивність. Це дослідження виявило значний вплив (р-значення .000) ситуаційного лідерства на продуктивність викладачів приватних університетів і продемонструвало, що цей адаптивний стиль лідерства значно підвищує продуктивність.

leaders who tailor their managerial approaches to specific situations are more effective in improving academic performance in a complex environment.

Hypothesis Testing 3. Contingency Leadership -> Compensation. This study found a significant influence (p-value .072) of contingency leadership on lecturer compensation in private universities. It suggested that effective leadership can enhance compensation, boosting motivation and performance, and highlighted the need for further exploration of this relationship.

Hypothesis Testing 4. Competence -> Productivity. This study revealed a significant influence (p-value .000) of lecturer competence on productivity in private universities. It highlighted the critical role of competence in enhancing productivity and improving the quality of higher education, supporting the institution's vision and mission.

Hypothesis Testing 6. Competence -> Compensation. This study indicated a significant influence (p-value .038) of lecturer competence on compensation in private universities. It demonstrated that enhancing lecturer competencies was crucial for determining compensation levels, which can boost motivation and performance. This underscored the need for training programs and professionalism to align compensation with performance and contributions in higher education.

Hypothesis Testing 7. Personality Trait -> Productivity. This study indicated a significant influence (p-value .000) of personality traits on lecturer productivity in private universities. Traits such as motivation, discipline, and adaptability strongly impacted productivity. Positive personality traits enhanced effectiveness in academic tasks, suggesting that universities should consider these in recruitment and professional development. Fostering lecturers' personal qualities through training and coaching can boost productivity and enhance academic performance.

Hypothesis Testing 9. Personality Trait -> Compensation. This study found a significant influence (p-value .000) of personality traits on lecturer compensation in private universities. Traits like proactivity, adaptability, and interpersonal

Підкреслено, що лідери, які адаптують свої управлінські підходи до конкретних ситуацій, є ефективнішими в покращенні академічної успішності в складному середовищі.

Перевірка гіпотези 3. Ситуаційне лідерство -> Винагорода. Це дослідження виявило значний вплив (р-значення .072) ситуаційного лідерства на компенсацію викладачів приватних університетів. Припущено, що ефективне лідерство може підвищити рівень компенсації, стимулюючи мотивацію та продуктивність, і наголошено на необхідності подальшого вивчення цього взаємозв'язку.

Перевірка гіпотези 4. Компетентність -> Продуктивність. Це дослідження виявило значний вплив (р-значення .000) компетентності викладачів на продуктивність у приватних університетах, що підкреслило критичну роль компетентності у підвищенні продуктивності та покращенні якості вищої освіти, які підтримують бачення та місію закладу.

Перевірка гіпотези 6. Компетентність -> Винагорода. Це дослідження вказало на значний вплив (р-значення .038) компетентності викладачів на компенсацію в приватних університетах, продемонструвавши, що підвищення компетентності викладачів є вирішальним для визначення рівня компенсації, оскільки може підвищити мотивацію та продуктивність. Це підкреслило необхідність програм навчання і професіоналізму для узгодження компенсації з результатами роботи та внеском у вищу освіту.

Перевірка гіпотези 7. Особистісні риси -> Продуктивність. Це дослідження вказало на значний вплив (р-значення .000) особистісних рис на продуктивність викладачів у приватних університетах. Такі риси, як мотивація, дисципліна та адаптивність, сильно вплинули на продуктивність. Позитивні особистісні риси підвищили ефективність у виконанні академічних завдань, що свідчить про необхідність врахування університетами цих рис при наборі та професійному розвитку. Розвиток особистісних якостей викладачів через навчання й коучинг може підвищити продуктивність та покращити академічну успішність.

Перевірка гіпотези 9. Особистісні риси -> Винагорода. Це дослідження виявило значний вплив (р-значення .000) особистісних рис на компенсацію викладачів у приватних університетах. Такі риси, як проактивність, адаптивність та навички міжособистісного спілкуван-

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



skills were crucial for determining compensation levels. Developing these traits in training programs can enhance performance and ensure fair compensation that reflects lecturers' contributions. Prioritizing personality traits development is essential in HR management strategies.

Hypothesis Testing 10. Compensation -> Productivity. This study revealed a significant influence (p-value .000) of compensation on lecturer productivity in private universities. Adequate compensation boosts productivity, motivating lecturers in their academic tasks and research. Universities should adopt transparent and competitive compensation policies to enhance performance and make lecturers feel valued.

This study tested the second, fifth, and eighth hypotheses on compensation as a mediator of permanent lecturers' productivity. It analyzed how compensation influenced this relationship, with results shown in the indirect effects from the Smart PLS calculation (Tabl.14).

ня, були вирішальними для визначення рівня компенсації. Розвиток цих рис у навчальних програмах може підвищити продуктивність і забезпечити справедливу компенсацію, що відображає внесок викладачів. Пріоритетність розвитку особистісних рис є важливою в стратегіях управління персоналом.

Перевірка гіпотези 10. Винагорода -> Продуктивність. Це дослідження виявило значний вплив (р-значення .000) компенсації на продуктивність викладачів у приватних університетах. Адекватна компенсація підвищує продуктивність, мотивуючи викладачів у їхній академічній роботі та дослідженнях. Університетам необхідно забезпечити прозору й конкурентоспроможну політику компенсації для підвищення продуктивності та створення у викладачів відчуття цінності їхньої праці.

У цьому дослідженні було перевірено другу, п'яту та восьму гіпотези щодо винагороди як медіатора продуктивності штатних викладачів. Проаналізовано, як заохочення впливало на цей взаємозв'язок. Результати відображено в таблиці непрямих впливів, отриманій за допомогою розрахунків Smart PLS (Табл. 14).

Table 14. Indirect Influence Between Latent Variables (Indirect Effect)

Таблиця 14. Непрямий вплив між латентними змінними (Непрямий ефект)

Parameters / Параметри	Original Sample (O) / Вихідна вибірка (O)	Sample Mean (M) / Середнє значення вибірки (M)	Standard Deviation (STDEV) / Стандартне відхилення (STDEV)	T Statistics (O/STDEV) / Т-статистика (O/STDEV)	P Values / Р-значення
Contingency Leadership -> Compensation -> Productivity / Ситуаційне лідерство -> Винагорода -> Продуктивність	.204	.215	.107	1.901	.058
Competence -> Compensation -> Productivity / Компетентність -> Винагорода -> Продуктивність	-.192	-.204	.086	2.224	.027
Personality_Trait -> Compensation -> Productivity / Особистісні риси -> Винагорода -> Продуктивність	.254	.255	.052	4.864	.000

Source: Data processing results, 2024.

Джерело: результати обробки даних, 2024.

Hypothesis Testing 2. Contingency Leadership -> Compensation -> Productivity. The study found that contingency leadership boosted lecturer productivity in private universities, with compensation as a mediator, indicated by a p-value of 0.058.

Hypothesis Testing 5. Competence -> Compensation -> Productivity. This study found that competence positively influences lecturer productivity in private universities, with compensation as a mediator (p-value of 0.027). It highlighted the importance of lecturer competence in enhancing productivity, with balanced compensation further boosting performance.

Hypothesis Testing 8. Personal Trait -> Compensation -> Productivity. This study found that personality traits positively impacted lecturer productivity in private universities, with compensation as a mediator (p-value .000). Motivating traits enhance performance, and fair compensation promotes continuous improvement.

Discussion

This study examined how Contingency Leadership affects the productivity of permanent lecturers at private universities in the Riau Islands. While it positively impacts productivity, unclear task structures hinder effectiveness. To improve productivity, PHEI leaders should clarify tasks and adopt adaptive leadership styles, integrating Fiedler's (1964) principles with Drucker's strategies to enhance lecturer performance and institutional outcomes. Research findings by Hasani et al. (2022) imply that the application of ethical leadership is very important in creating a conducive school climate for the teaching and learning process, while contingency leadership that is too flexible has the potential to reduce a positive school climate. The research contradicts the results of this study, where the low productivity of private university lecturers is influenced by the ineffective factor of private university leaders. In the implementation of leadership, the contingency of leadership efficiency is determined by three situational dialects whereas in its application leadership can only be effective if the three situational dialects can be met.

Further research by A. Budiman (2023)

Перевірка гіпотези 2. Ситуаційне лідерство -> Винагорода -> Продуктивність. Дослідження виявило, що ситуаційне лідерство підвищує продуктивність викладачів приватних університетів, причому винагорода виступає медіатором, про що свідчить р-значення .058.

Перевірка гіпотези 5. Компетентність -> Винагорода -> Продуктивність. Це дослідження показало, що компетентність позитивно впливає на продуктивність викладачів приватних університетів, а винагорода є медіатором (р-значення .027). Воно підкреслило важливість компетентності викладачів для підвищення продуктивності, а збалансована компенсація додатково стимулює ефективність роботи.

Перевірка гіпотези 8. Особистісні риси -> Винагорода -> Продуктивність. Дослідження виявило, що особистісні риси позитивно впливають на продуктивність викладачів приватних університетів, а винагорода є медіатором (р-значення .000). Мотивуючі риси підвищують ефективність роботи, а справедлива винагорода сприяє постійному вдосконаленню.

Дискусія

Це дослідження розглянуло вплив ситуаційного лідерства на продуктивність штатних викладачів приватних університетів на островах Ріау. Хоча воно позитивно впливає на продуктивність, нечітка структура завдань перешкоджає ефективності. Для підвищення продуктивності керівникам ПВНЗ необхідно чітко визначати завдання та застосовувати адаптивні стилі лідерства, інтегруючи принципи Фідлера (1964) зі стратегіями П. Друкера для покращення ефективності викладачів та інституційних результатів. Результати дослідження (Hasani et al., 2022) свідчать про надзвичайну важливість застосування етичного лідерства у створенні сприятливого академічного клімату для навчально-виховного процесу, тоді як надмірно гнучке ситуаційне лідерство потенційно може погіршити позитивний клімат. Це дослідження суперечить результатам нашої роботи, згідно з якими низька продуктивність викладачів приватних університетів зумовлена неефективним фактором керівництва цих закладів. Упровадження ефективного лідерства залежить від трьох ситуаційних діалектів, і його застосування

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



regarding the productivity theory put forward by P. Drucker in his book "The Effective Executive" emphasizes the importance of identifying and prioritizing tasks that have the greatest impact on organizational goals. The study agrees with the results of the research conducted by the researcher, where the leaders of private universities are unable to identify tasks that have an impact on the productivity of private university lecturers in the Riau Islands Province, resulting in low productivity of permanent private university lecturers in the region.

The results of this study are in line with the research conducted by Muhajir et al. (2023), which concludes that the contingency leadership model can be a useful framework in education management, where the effectiveness of a leader determines performance outcomes. However, in this study, the low productivity of lecturers is caused by the leadership factor of private universities that do not carry out their function in identifying academic tasks that have an impact on the value of productivity to support the improvement of lecturers' functional positions.

The research conducted by Suhendra et al. (2021) shows a positive and significant correlation between leadership and work productivity, which indicates that leadership has an influence on productivity in the organization. The research is consistent with the results of this study, where the analysis shows that the low productivity of lecturers is caused by leaders who do not provide a clear task structure for the improvement of functional positions. As a result, lecturers seem unproductive.

In addition, leaders are also expected to give appropriate awards and sanctions to lecturers as a form of recognition for their contribution to the results of academic performance produced. This is in line with the three main situational determinants in contingency leadership theory, namely the relationship between leaders and members, task structure, and power positions.

Private universities research in Indonesia, especially in border areas such as Riau Islands Province, which only has .58% of the total lecturers, the application of Drucker's productivity principles is very relevant. By combining Fiedler's

може бути ефективним лише за умови дотримання всіх трьох.

Подальші дослідження (Budiman, 2023) теорії продуктивності П. Друкера, викладені в його книзі "Ефективний керівник", наголошують на важливості визначення та пріоритизації завдань, що мають найбільший вплив на організаційні цілі. Це дослідження узгоджується з результатами нашої роботи, де керівники приватних університетів виявилися нездатними ідентифікувати завдання, що впливають на продуктивність викладачів приватних університетів провінції Ріау, що призвело до низької продуктивності штатних викладачів ПВНЗ у регіоні.

Результати цього дослідження узгоджуються з дослідженням (Muhajir et al., 2023), автори якого дійшли висновку, що модель ситуаційного лідерства може бути корисним інструментом в управлінні освітою, коли результати діяльності визначаються ефективністю лідера. Однак у нашому дослідженні низька продуктивність викладачів спричинена фактором лідерства приватних університетів, які не виконують своєї функції з визначення академічних завдань, що впливають на цінність продуктивності для підтримки підвищення кваліфікаційних категорій викладачів.

Дослідження Suhendra et al. (2021) показує позитивний і значний зв'язок між лідерством і продуктивністю праці, що вказує на вплив лідерства на продуктивність в організації. Це дослідження узгоджується з результатами нашої роботи, в якій аналіз показує, що низька продуктивність викладачів спричинена керівниками, які не забезпечують чіткої структури завдань для підвищення кваліфікаційних категорій. Унаслідок цього викладачі здаються непродуктивними.

Крім того, очікується, що керівники також надаватимуть відповідні заохочення та застосовуватимуть санкції до викладачів як форму визнання їхнього внеску в результати академічної діяльності. Це узгоджується з трьома основними ситуаційними детермінантами в теорії ситуаційного лідерства: відносинами між лідером та членами групи, структурою завдань та владними позиціями.

Для приватних університетів Індонезії, особливо в прикордонних районах, таких як провінція Ріау, де зосереджено лише 0.58% від загальної кількості викладачів, застосування принципів продуктивності Друкера є

contingency leadership and Drucker's principles, private university leaders can assist lecturers in prioritizing academic performance, good time management, and active involvement in the academic community to maximize their chances of achieving the highest functional positions.

This study finds that Contingency Leadership boosts lecturer productivity at private universities in the Riau Islands, with compensation as a key mediator. Low productivity is tied to poor leadership and compensation. Effective, adaptive leadership and fair compensation are vital for improvement.

On the contrary, this research contradicts other research (Putra & Fitri, 2021) In their research, they stated that a strong organizational culture and support from peers can be a driver for lecturers' morale. If the work environment supports collaboration and innovation, lecturers feel more motivated to contribute without rely entirely on financial compensation. Theoretically, Fiedler's Contingency Leadership Theory states that leaders adapt their approach to the unique dynamics of higher education institutions. Meanwhile, P. Drucker's Theory of Productivity emphasizes the importance of setting clear academic and research goals, while giving lecturers autonomy in their achievements. V. Vroom's Theory of Expectancy complements this framework by focusing on outcomes and rewards as a driver of lecturer motivation. This condition shows that although good leadership can increase productivity, other factors, besides compensation, can be influential in determining lecturer motivation and performance.

The results of this study are in line with the findings conducted by Sari et al. (2020), which show that competitive compensation and a fair reward system from leadership policies play an important role in motivating employees to work harder and be more productive. In addition, the research by A. Heryati (2017) states that university leaders have an influence on compensation and work discipline, which has an impact on the performance of lecturers at the Indo Global College of Sharia Economics and Business (STEBIS). The results of the study also showed that there was a significant correlation between leadership and

дуже актуальним. Поєднуючи ситуаційне лідерство Фідлера та принципи Друкера, керівники приватних університетів можуть допомогти викладачам у пріоритизації академічної діяльності, ефективному управлінні часом та активній участі в академічній спільноті для максимізації їхніх шансів на досягнення найвищих кваліфікаційних категорій.

Проведене дослідження виявило, що ситуаційне лідерство підвищує продуктивність викладачів у приватних університетах на островах Ріау, а винагорода є ключовим медіатором. Низька продуктивність пов'язана з неефективним лідерством та недостатньою винагородою. Ефективне, адаптивне лідерство та справедлива винагорода є життєво важливими для покращення ситуації.

На противагу цьому, наше дослідження суперечить роботі (Putra, Fitri, 2021), у якій стверджується, що сильна організаційна культура й підтримка колег можуть бути рушійною силою морального духу викладачів. Якщо робоче середовище сприяє співпраці та інноваціям, викладачі відчувають більшу мотивацію до внеску, не покладаючись виключно на фінансову компенсацію. Теоретично, теорія ситуаційного лідерства Фідлера стверджує, що лідери адаптують свій підхід до унікальної динаміки закладів вищої освіти. Тим часом теорія продуктивності П. Друкера наголошує на важливості встановлення чітких академічних і дослідницьких цілей, надаючи викладачам автономію в їх досягненні. Теорія очікувань В. Врума доповнює цю структуру, зосереджуючись на результатах і винагородах як рушійній силі мотивації викладачів. Ці умови показують, що хоча ефективне лідерство може підвищити продуктивність, існують також інші фактори, окрім винагороди, які можуть впливати на мотивацію та ефективність викладачів.

Результати цього дослідження узгоджуються з висновками Sari et al., 2020, які показують, що конкурентна компенсація та справедлива система винагород від керівництва відіграють важливу роль у мотивації працівників працювати старанніше й бути продуктивнішими. Крім того, дослідження А. Неруаті (2017) стверджує, що керівники університетів впливають на компенсацію та трудову дисципліну, що своєю чергою впливає на ефективність викладачів Коледжу шаріатської економіки та бізнесу Індонезії Глобал Мандірі (STEBIS). Результати дослідження також показали значний

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



compensation.

Meanwhile, the results of the research from King (n.d.) and Supriyanto (2005) prove that the compensation produced by the organization has a significant effect on performance and commitment. However, the study does not support the results of this study, which suggests that leadership has an effect on compensation.

Effective leaders must be able to align compensation policies with the reality of organizational resources while still considering the needs and aspirations of lecturers. The ability to balance budget constraints and the need to motivate academic staff is key to creating a fair and sustainable compensation system.

This study finds that leadership influences lecturer compensation and productivity, but external factors like budget constraints are also significant. Effective leadership should align compensation with resources and lecturer needs to boost satisfaction and productivity. Furthermore, these findings highlight the complexity of managing and motivating academic staff in private universities. Although the theory suggests that contingent leaders can identify the needs and contributions of each lecturer and determine appropriate compensation, the reality on the ground is more complicated. Factors such as institutional policies, budget constraints, or even expectations from various stakeholders such as foundations that have authority as the governing body limit the flexibility of leaders in determining compensation.

The results of this study are supported by the research of S. Arifin et al. (2019) that states that employees who have good competence can have higher performance. However, on the contrary, the competencies they have, if not implemented properly, will have an impact on their productivity. In this study, the competence of lecturers has a positive influence on the productivity produced, namely in the functional positions of lecturers.

Furthermore, this study is not supported by the results of other research (Wibowo, 2019, Iswadi, 2020). Competence is the ability to carry out a job or task based on the necessary skills, knowledge, and work attitude. In the world of education, especially in universities, the competence of

вплив лідерства на винагороду.

Тим часом результати досліджень King (n.d.) та Supriyanto (2005) доводять, що винагорода, яку забезпечує організація, має значний вплив на ефективність та відданість працівників. Однак ці дослідження не підтримують результати нашої роботи, яка свідчить про вплив лідерства на винагороду.

Ефективні лідери повинні вміти узгоджувати політику винагороди з реаліями організаційних ресурсів, одночасно враховуючи потреби і прагнення викладачів. Здатність збалансувати бюджетні обмеження й необхідність мотивації академічного персоналу є ключовою у створенні справедливої та стійкої системи винагороди.

Проведене дослідження виявляє, що лідерство впливає на винагороду та продуктивність викладачів, але зовнішні фактори, якот бюджетні обмеження, також є значними. Ефективне лідерство повинно узгоджувати компенсацію з ресурсами й потребами викладачів для підвищення їхньої задоволеності та продуктивності. Крім того, ці результати підкреслюють складність управління та мотивації академічного персоналу в приватних університетах. Хоча теорія передбачає, що ситуаційні лідери можуть визначати потреби і внесок кожного викладача та встановлювати відповідну компенсацію, реальність є складнішою. Такі фактори, як інституційні політики, бюджетні обмеження або навіть очікування різних зацікавлених сторін, скажімо, фундації, що мають повноваження керівного органу, обмежують гнучкість лідерів у визначенні винагород.

Результати цього дослідження суголосні дослідженням S. Arifin et al. (2019), яке стверджує, що працівники з високою компетентністю можуть демонструвати високу продуктивність, але, навпаки, їхні компетенції, якщо вони не реалізуються належним чином, впливатимуть на їхню продуктивність. У нашому дослідженні компетентність викладачів позитивно впливає на їхню продуктивність, зокрема на просування по службі.

Крім того, наше дослідження суперечить результатам досліджень (Wibowo, 2019; Iswadi, 2020), де компетентність визначається як здатність виконувати роботу чи завдання на основі необхідних навичок, знань і ставлення до праці. У сфері освіти, особливо в університетах, компетентність викладачів є одним із

lecturers is one of the key factors that determine the quality of implementing the tri dharma of higher education. The study does not state that lecturer competence can affect productivity at work.

The findings of this study confirm that there is a significant relationship between lecturer competence and productivity. The low productivity of lecturers in functional positions is caused by several factors. First, even though lecturers have good competence, they face structural or institutional obstacles in applying these competencies to outputs relevant to promoting functional positions, such as scientific publications or other innovative works. Second, the aspect of competence that is crucial for academic performance does not get adequate weight in the criteria for promotion to functional positions, so it is not reflected in measurable productivity. Third, lecturers are competent in teaching but less skilled in writing scientific articles which is an important component in promotion.

The competence of lecturers at private universities (PHEI) in Riau Islands Province in producing the academic output needed for promotion to functional positions is still minimal. Although lecturers have in-depth knowledge in their fields, they are less skilled in writing scientific articles or designing competitive research proposals. This has a negative impact on their performance in achieving the necessary functional positions.

This finding confirms that competence is a key factor in improving the performance of lecturers in private universities. Therefore, educational institutions should focus on developing lecturer competencies through training programs and increasing professionalism, because improving competence will directly contribute to the productivity and quality of education produced.

The analysis highlights that lecturer competencies significantly impact compensation at private universities (PHEI), with higher competencies leading to better pay. PHEI should align compensation with competencies to enhance motivation and productivity. Additionally, inequities in compensation can push lecturers to seek secondary jobs, detracting from their primary educa-

ционных факторов, що визначають якість реалізації трьох місій вищої освіти. Ці дослідження не стверджують, що компетентність викладачів може впливати на продуктивність праці.

З теоретичної точки зору, ці результати узгоджуються з теорією мотивації досягнення МакКлелланда та теорією компетентності. Ці теорії наголошують на важливості внутрішнього прагнення особистості до досягнень та розвитку компетенцій працівників. В академічному контексті, маючи високу компетентність, викладачі можуть бути ефективнішими у виконанні завдань трьох місій вищої освіти, що своєю чергою підвищує їхню продуктивність.

Результати цього дослідження підтверджують наявність значного зв'язку між компетентністю та продуктивністю викладачів. Низька продуктивність викладачів у контексті просування по службі зумовлена кількома факторами. По-перше, навіть маючи високу компетентність, викладачі стикаються зі структурними чи інституційними перешкодами в застосуванні цих компетенцій для отримання результатів, релевантних для просування по службі, як-от наукові публікації чи інші інноваційні роботи. По-друге, аспект компетентності, що є вирішальним для академічної діяльності, не отримує належної ваги в критеріях просування по службі, тому не відображається у вимірній продуктивності. І по-третє, викладачі можуть бути компетентними у викладанні, але менш вправними в написанні наукових статей, що є важливим компонентом для просування.

Компетентність викладачів приватних університетів провінції Ріау у створенні академічних результатів, необхідних для просування по службі, залишається мінімальною. Хоча викладачі володіють глибокими знаннями у своїх галузях, вони менш вправні в написанні наукових статей або розробці конкурентоспроможних дослідницьких пропозицій. Це негативно впливає на їхні досягнення необхідних кваліфікаційних категорій.

Цей висновок підтверджує, що компетентність є ключовим фактором підвищення ефективності викладачів приватних університетів. Саме тому закладам освіти необхідно зосередитися на розвитку компетентностей викладачів через навчальні програми й підвищення професіоналізму, оскільки підвищення компетентності безпосередньо сприятиме продук-

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



tional roles.

The results of the research conducted to support this study by Maddinsyah & Wahyudi (2017) stated that compensation has a significant effect on lecturer performance, meaning that the better lecturers perceive the compensation, the higher the performance of lecturers of Private Universities in the Kopertis IV Region in Banten Province is. Furthermore, the results of the research by Prasetio et al. (2017) show that the relationship between lecturer competence and productivity is not always linear when compensation factors are considered. And the results of the research (Yuliana, 2021) reveal that an inadequate compensation system can hinder the full productivity potential of competent lecturers.

From a theoretical perspective, these results can be explained through the lens of McClelland's Achievement Motivation Theory and Competence Theory. This theory emphasizes the importance of intrinsic encouragement and competency development in improving performance. However, the findings of this study suggest that the relationship between competence and productivity is more complex when mediated by external factors such as compensation.

The results of the analysis show that personality traits have a significant effect on the productivity of lecturers in private universities. This confirms that there is a significant influence between lecturers' personality traits and lecturer productivity. Lack of supportive personality traits, such as lack of motivation, negative attitudes, or inability to adapt to the academic environment, can hinder lecturers' productivity in carrying out their academic duties.

These findings are also supported by previous research (Cayrat & Boxall, 2023), which revealed that although many HR specialists have attempted to transition to a more important strategic role, this process is often complicated in shaping the individual characteristics of the resource so that it affects performance outcomes. In this study, the low productivity of lecturers indicates that the management of personality traits in the governance of private universities (PHEI) in the Riau Islands is not optimal.

Furthermore, this study contradicts the find-

тивності та якості освіти.

Аналіз підкреслює, що компетентність викладачів значно впливає на винагороду в приватних університетах, причому вища компетентність призводить до кращої оплати праці. ПВНЗ мають узгоджувати винагороду з компетентностями для підвищення мотивації та продуктивності. Крім того, нерівність у винагороді може спонукати викладачів шукати додаткову роботу, відволікаючи їх від основних освітніх обов'язків.

Результати проведеного дослідження підтримують роботу Maddinsyah, Wahyudi (2017), у якій зазначено, що винагорода має значний вплив на ефективність викладачів, тобто чим краще викладачі сприймають компенсацію, тим вищою є їхня ефективність у приватних університетах регіону Копертис IV у провінції Бантен. Крім того, результати дослідження (Prasetio et al., 2017) показують, що зв'язок між компетентністю та продуктивністю викладачів не завжди є лінійним при врахуванні факторів компенсації. А результати дослідження Yuliana (2021) виявляють, що неадекватна система винагород може стримувати повний потенціал продуктивності компетентних викладачів.

Результати аналізу показують, що особистісні риси мають значний вплив на продуктивність викладачів приватних університетів. Це підтверджує наявність значного взаємозв'язку між особистісними характеристиками викладачів та їхньою продуктивністю. Відсутність сприятливих особистісних рис, як-от недостатня мотивація, негативне ставлення або нездатність адаптуватися до академічного середовища, може перешкоджати продуктивності викладачів у виконанні їхніх академічних обов'язків.

Ці висновки також відповідають попереднім дослідженням С. Voxall (2023), яке виявило, що хоча багато фахівців з управління персоналом намагалися перейти до більш стратегічної ролі, цей процес часто ускладнюється у формуванні індивідуальних характеристик ресурсу таким чином, щоб це впливало на результати діяльності. У цьому дослідженні низька продуктивність викладачів свідчить про неоптимальне управління особистісними рисами в управлінні приватними університетами провінції Ріау.

Крім того, це дослідження суперечить висновкам дослідження Jennings et al. (2024), яке

ings of Jennings et al. (2024) research that other factors need to be considered in designing effective HR policies to increase productivity by being influenced by work environment factors. However, in this study, personality traits have a positive effect on the productivity of private university lecturers.

The analysis reveals that personality traits significantly affect lecturer productivity at private universities (PHEI). Negative traits can hinder performance, while positive traits like adaptability and interpersonal skills enhance it. Effective human resource management that considers these traits is essential for optimizing productivity, underscoring the complexity of their impact.

Personality traits positively influence lecturer productivity at private universities (PHEI) through compensation. Traits like motivation and interpersonal skills enhance productivity, particularly when supported by adequate compensation. Recognizing and rewarding these traits is key to maximizing their impact. These findings are in line with previous research conducted by Shankar et al. (2020), which shows that investment in human capital can increase individual productivity. Personality traits related to education, experience, and training contributes to their increased productivity. In this case, compensation acts as a recognition of this personal investment and an incentive to continuously improve performance.

Furthermore, the research by Dwivedi et al. (2023) reinforces these findings by showing that positive personality traits contribute to developing lecturers' competencies, training, and motivation to increase their productivity. They emphasized that personality traits, compensation (which includes competence, training, and motivation), and productivity (efficiency and effectiveness) are intertwined to improve the performance of permanent lecturers in the private university environment. This shows that the relationship between personality traits and productivity is not only linear but involves complex interactions with other factors, including compensation.

The results of this study are in line with the findings of the research of Huda & Sulistyaningrum (2024), which shows that, in general, personality shows a positive influence on workers'

стверджує, що для розробки ефективних кадрових політик, спрямованих на підвищення продуктивності, необхідно враховувати інші фактори, зокрема фактори робочого середовища. Однак у нашому дослідженні особистісні риси позитивно впливають на продуктивність викладачів приватних університетів.

Аналіз показує, що особистісні риси значно впливають на продуктивність викладачів приватних університетів. Негативні риси можуть перешкоджати ефективності, тоді як позитивні риси, як-от адаптивність та навички міжособистісного спілкування, її підвищують. Ефективне управління людськими ресурсами, що враховує ці риси, є важливим для оптимізації продуктивності, підкреслюючи складність їхнього впливу.

Особистісні риси позитивно впливають на продуктивність викладачів приватних університетів через винагороду. Такі риси, як мотивація та навички міжособистісного спілкування, підвищують продуктивність, особливо за підтримки адекватної компенсації. Визнання й винагородження цих рис є ключем до максимізації їхнього впливу. Ці висновки узгоджуються з попереднім дослідженням Shankar et al. (2020), яке показує, що інвестиції в людський капітал можуть підвищити індивідуальну продуктивність. Особистісні риси, які включають освіту, досвід та пройдене навчання, сприяють підвищенню продуктивності. Винагорода в цьому випадку виступає як визнання цих особистих інвестицій і як стимул для постійного вдосконалення результатів роботи.

Крім того, дослідження Dwivedi et al. (2023) підсилює ці висновки, показуючи, що позитивні особистісні риси сприяють розвитку компетенцій викладачів, їхньому навчанню та мотивації до підвищення продуктивності. Підкреслено, що особистісні риси, винагорода (яка включає компетентність, навчання, мотивацію) та продуктивність (ефективність і результативність) взаємопов'язані в зусиллях, спрямованих на підвищення ефективності штатних викладачів у середовищі приватних університетів. Це свідчить про те, що зв'язок між особистісними рисами та продуктивністю є не лише лінійним, але й охоплює складні взаємодії з іншими факторами, зокрема компенсацію.

Результати цього дослідження узгоджуються з висновками дослідження Н. Sulistyaningrum (2024), яке показує, що загалом особистість

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



wages in Indonesia. Emotional stability emerged as the personality dimension that had the most consistent significant impact. The influence of personality traits on compensation has a significant impact on the results of the analysis carried out.

Furthermore, the results of the research by Park & Byun (2022), do not support these findings by showing that compensation and managerial ability have different effects depending on the type of strategy in the relationship between business strategy and company value. They stated that managerial and compensatory abilities have an effect on company value and moderate the relationship between business strategy and company value. Meanwhile, the results of this study have an effect on the compensation obtained by permanent lecturers of private universities.

Thus, personality traits significantly impact lecturer compensation at private universities (PHEI).

In addition, the research by Atikah & Sa'ud, 2017 shows that other factors, such as work motivation, organizational climate, leadership, and job satisfaction, also play an important role in influencing lecturers' performance and productivity. This emphasizes that to increase lecturer productivity optimally, it is necessary to apply a comprehensive approach that considers these various factors. Maslow's hierarchy of needs theory is also relevant in understanding the relationship between compensation and productivity. Compensation not only meets basic needs (physiological and safety), but it can also help meet higher needs such as self-recognition and actualization. Lecturers who feel their needs are met through fair and adequate compensation tend to be more motivated to achieve higher productivity.

The compensation system should be transparent and fair so that all lecturers understand how their efforts will be rewarded. With a more comprehensive understanding of these dynamics, higher education institutions can design more effective strategies to increase lecturer productivity, which will ultimately contribute to improving the overall quality of higher education.

Conclusions

The study found that contingency leadership positively affects lecturer productivity at private

позитивно впливає на заробітну плату працівників в Індонезії. Емоційна стабільність виявилася найбільш послідовним і значущим виміром особистості, що впливає на заробітну плату. Вплив особистісних рис на компенсацію має значний вплив на результати проведеного аналізу.

Крім того, результати дослідження Р. Вуун (2022) не підтримують ці висновки, показуючи, що компенсація та управлінські здібності мають різний вплив залежно від типу стратегії у взаємозв'язку між бізнес-стратегією і вартістю компанії. Автори стверджують, що управлінські та компенсаційні здібності впливають на вартість компанії та модерують зв'язок між бізнес-стратегією та вартістю компанії. Тим часом результати цього дослідження впливають на компенсацію, яку отримують штатні викладачі приватних університетів. Отже, особистісні риси значно впливають на компенсацію викладачів приватних університетів.

Крім того, дослідження Atikah, Sa'ud (2017) показує, що інші фактори, як-от мотивація праці, організаційний клімат, лідерство та задоволеність роботою, також відіграють важливу роль у впливі на ефективність та продуктивність викладачів. Це підкреслює, що для оптимального підвищення продуктивності викладачів необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує ці різноманітні фактори. Теорія ієрархії потреб Маслоу також є релевантною для розуміння взаємозв'язку між винагородою та продуктивністю. Винагорода не лише задовольняє базові потреби (фізіологічні та безпеки), але й може допомогти задовольнити вищі потреби, як-от самоповага та самоактуалізація. Викладачі, які відчувають, що їхні потреби задоволені через справедливу та адекватну винагороду, як правило, більш мотивовані до досягнення вищої продуктивності.

Система винагороди повинна бути прозорою та справедливою, щоб усі викладачі розуміли, як буде винагороджуватися їхня праця. Маючи повніше розуміння цієї динаміки, заклади вищої освіти можуть розробляти ефективніші стратегії для підвищення продуктивності викладачів, що зрештою сприятиме покращенню загальної якості вищої освіти.

Висновки

Дослідження виявило позитивний вплив ситуаційного лідерства на продуктивність

universities in the Riau Islands. While implementation is good, there is a disconnect between productivity and functional position enhancement. Compensation mediates this relationship, influenced by institutional policies and budget constraints. Despite good competencies, inadequate compensation and negative personality traits can reduce motivation and performance. The findings emphasize a holistic approach to improving productivity by considering the interplay of leadership, compensation, competencies, and personality traits.

To enhance lecturer productivity at private universities in the Riau Islands, key recommendations include providing training on promotion processes, adjusting compensation systems to reflect performance, encouraging ongoing professional development, supporting motivation and interpersonal skills, training leaders in effective styles, and regularly assessing productivity and compensation systems. However, the study has limitations, such as a small and diverse sample size that affects generalizability, a focus mainly on leadership and compensation while overlooking other factors, and potential subjectivity in questionnaire data. Future research should consider broader regions and qualitative methods for a more comprehensive understanding of these relationships.

References

- Amin, S., Rusmita, I., & Wilian, R. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Applied Management Research*, 2(2), 100–109. <https://doi.org/10.36441/jamr.v2i2.1227>
- Arifudin, O., Tanjung, R., Hendar, H., & Hanafiah, H. (2020). Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 71. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2719>
- Armanto, R., & Gunarto, M. (2020). Pengaruh Komitmen dan Kompensasi terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS). *Mbia*, 19(2), 218–226. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.993>
- Atikah, C., & Sa'ud, U. S. (2017). Analisis Pengaruh

vikладачів приватних університетів на островах Riau. Попри задовільне впровадження, спостерігається розрив між продуктивністю й підвищенням кваліфікаційної категорії. Винагорода виступає медіатором цього зв'язку, на який впливають інституційні політики та бюджетні обмеження. Незважаючи на належний рівень компетентності, неадекватна система винагороди й негативні особистісні риси можуть знижувати мотивацію та ефективність. Отримані результати підкреслюють необхідність цілісного підходу до підвищення продуктивності, враховуючи взаємодію лідерства, винагороди, компетентностей та особистісних рис.

Для підвищення продуктивності викладачів приватних університетів на островах Riau основними рекомендаціями є: забезпечення навчання щодо процедур підвищення кваліфікації, коригування систем компенсації з метою відображення результатів роботи, заохочення постійного професійного розвитку, підтримка мотивації та навичок міжособистісного спілкування, навчання керівників ефективним стилям лідерства й регулярна оцінка систем продуктивності та винагороди. Однак дослідження має певні обмеження, як-от невеликий і різномірний розмір вибірки, що впливає на узагальнюваність результатів, переважне зосередження на лідерстві та винагороді з недостатнім урахуванням інших факторів, а також потенційна суб'єктивність даних анкетування. У майбутніх дослідженнях необхідно розглянути ширші регіони та застосувати якісні методи для більш повного розуміння цих взаємозв'язків.

Список використаних джерел

- Amin, S., Rusmita, I., Wilian, R. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Applied Management Research*. 2022. Vol. 2(2). P. 100–109. URL: <https://doi.org/10.36441/jamr.v2i2.1227>
- Arifudin, O., Tanjung, R., Hendar, H., Hanafiah, H. Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 2020. Vol. 10(1). P. 71. URL: <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2719>
- Armanto, R., Gunarto, M. Pengaruh Komitmen dan Kompensasi terhadap Kinerja Dosen

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



- Kepemimpinan Ketua Jurusan, Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(1), 47–64. <https://doi.org/10.17509/jap.v22i1.5919>
- Awin, M. (2023). *Almufi Jurnal Pendidikan (AJP) Produktivitas Dosen Universitas Serambi Mekah Banda Aceh*. 3(1). <http://almufi.com/index.php/AJP>
- Budiman, A. (2023). Produktivitas Dosen Dalam Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi (Studi Pada Sekolah Tinggi Teknologi YBSI Tasikmalaya). *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 9(1), 20–31. <https://doi.org/10.38204/atrabis.v9i1.1007>
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71(March). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(C), 149–190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Hair J, R, A., Babin B, & Black W. (2014). Multivariate Data Analysis.pdf. In *Australia : Cengage: 7 edition* . 761 p. <https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf>
- Hasani, N., Xhomara, N., & Shehu, A. (2022). The Strengthening of the Positive School Climate by Moral and Contingency Leadership. *Pedagogika*, 148(4), 27–44. <https://doi.org/10.15823/p.2022.148.2>
- Heryati, A. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS). *Mbia*. 2020. Vol. 19(2). P. 218–226. URL: <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.993>
- Atikah, C., Sa'ud, U. S. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Ketua Jurusan, Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 2017. Vol. 12(1). P. 47–64. URL: <https://doi.org/10.17509/jap.v22i1.5919>
- Awin, M. *Almufi Jurnal Pendidikan (AJP) Produktivitas Dosen Universitas Serambi Mekah Banda Aceh*. 2023. Vol. 3(1). URL: <http://almufi.com/index.php/AJP>
- Budiman A. Produktivitas Dosen Dalam Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi (Studi Pada Sekolah Tinggi Teknologi YBSI Tasikmalaya). *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*. 2023. Vol. 9(1). P. 20–31. URL: <https://doi.org/10.38204/atrabis.v9i1.1007>
- Cayrat, C., Boxall, P. The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33(4). P. 100984. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*. 2023. Vol. 71(March). URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Fiedler, F. E. A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1964. Vol. 1(C). P. 149–190. URL: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Hair J, R, A., Babin B, Black W. Multivariate Data Analysis.pdf. In *Australia : Cengage*. 2014. 7th edition. 761 p. URL: <https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf>
- Hasani, N., Xhomara, N., Shehu, A. The Strengthening of the Positive School Climate by Moral and Contingency Leadership. *Pedagogika*. 2022. Vol. 148(4). P. 27–44. URL: <https://doi.org/10.15823/p.2022.148.2>

- Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Syariah (STEBIS) Indo Global Mandiri. *Economica Sharia*, 2, 35–60. <https://doi.org/10.36908/eshav2i2.95>
- Hidayat, A., & Bayudhiringantara, E. M. (2023). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Tridharma Perguruan Tinggi Terhadap Peningkatan Mutu Dosen PTS. *Journal on Education*, 6(1), 5070–5086. <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/3661>
- Hikmatul Magfiroh, Triana Olivia Tahol, Siti Anisah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 118–136. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.162>
- Hosnan, A., Leniwati, D., Wahyuni, E. D., & Mudrifah, M. (2023). Persepsi mahasiswa akuntansi terhadap minat profesi akuntan pendidik: teori motivasi dan harapan berbasis akuntansi syariah. *AKURASI: Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 5(3), 209–230. <https://doi.org/10.36407/akurasi.v5i3.913>
- Huda, S., & Sulistyaningrum, E. (2024). Pengaruh Kepribadian terhadap Upah Pekerja di Indonesia: Analisis Big Five Personality Traits. *Jurnal Ekonomi Indonesia*, 12(3), 237–259. <https://doi.org/10.52813/jei.v12i3.364>
- Irnowati, W. (2023). Model Manajemen Strategik Pengembangan Kinerja untuk Meningkatkan Produktivitas Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 4(2), 233–251. <https://doi.org/10.51454/jet.v4i2.228>
- Iswadi, U. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt. Iss Cabang Cilegon. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(4), 602. <https://doi.org/10.32493/jee.v2i4.10693>
- Jennings, L., Zhao, K., Faulkner, N., & Smith, L. (2024). Mapping bystander intervention to workplace inclusion: A scoping review. *Human Resource Management Review*, 34(2), 101017. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101017>
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Liany, H. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, ka. 2022. Vol. 148(4). P. 27–44. URL: <https://doi.org/10.15823/p.2022.148.2>
- Heryati A. Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Syariah (STEBIS) Indo Global Mandiri. *Economica Sharia*. 2017. Vol. 2. P. 35–60. URL: <https://doi.org/10.36908/eshav2i2.95>
- Hidayat, A., Bayudhiringantara, E. M. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Tridharma Perguruan Tinggi Terhadap Peningkatan Mutu Dosen PTS. *Journal on Education*. 2023. Vol. 6(1). P. 5070–5086. URL: <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/3661>
- Hikmatul Magfiroh, Triana Olivia Tahol, Siti Anisah, Mochammad Isa Anshori. Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*. 2023. Vol. 1(3). P. 118–136. URL: <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.162>
- Hosnan, A., Leniwati, D., Wahyuni, E. D., Mudrifah, M. Persepsi mahasiswa akuntansi terhadap minat profesi akuntan pendidik: teori motivasi dan harapan berbasis akuntansi syariah. *AKURASI: Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*. 2023. Vol. 5(3). P. 209–230. URL: <https://doi.org/10.36407/akurasi.v5i3.913>
- Huda, S., Sulistyaningrum, E. Pengaruh Kepribadian terhadap Upah Pekerja di Indonesia: Analisis Big Five Personality Traits. *Jurnal Ekonomi Indonesia*. 2024. Vol. 12(3). P. 237–259. URL: <https://doi.org/10.52813/jei.v12i3.364>
- Irnowati, W. Model Manajemen Strategik Pengembangan Kinerja untuk Meningkatkan Produktivitas Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta. *Journal of Education and Teaching (JET)*. 2023. Vol. 4(2). P. 233–251. URL: <https://doi.org/10.51454/jet.v4i2.228>
- Iswadi, U. Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt. Iss Cabang Cilegon. *Jurnal Ekonomi Efektif*. 2020. Vol. 2(4). P. 602. URL: <https://doi.org/10.32493/jee.v2i4.10693>
- Jennings, L., Zhao, K., Faulkner, N., Smith, L. Mapping bystander intervention to workplace inclusion: A scoping review. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34(2). P. 101017. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101017>
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., Daulay, R. Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



- Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(3), 261. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i3.11860>
- Muhajir, N. M. N., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Model Kepemimpinan Kontigensi dalam Pengelolaan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(2), 4698–4703. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i2.14210>
- Muhammad, N., Ismail, I. A., Arshad, M. M., & Md Rami, A. A. (2022). Development of Crisis Management Competencies: Factors Dominating It. A Case Study of Local Authorities in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(14), 1–20. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i14/15807>
- Nugraha, A., & Tjahjawati, S. S. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(3), 24. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i3.942>
- Ocampo, R. O., & Chua, E. N. (2023). Contingency Leadership Model in a Changing Educational Landscape for an Improved Work Commitment and Performance of Classroom Executives. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 2(09), 956–968. <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2023.v2i9n14>
- Park, W., & Byun, C. G. (2022). Effect of Managerial Compensation and Ability on the Relationship between Business Strategy and Firm Value: For Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Sustainability (Switzerland)*, Vol. 14, No. 8. <https://doi.org/10.3390/su14084689>
- Putra, B. R., & Fitri, H. (2021). Literature Review: Model Pengukuran Kinerja Dosen Dan Organizational Citezenship Behavior Berdasarkan Karakteristik Individu, Budaya Kerja Dan Perilaku Individu. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 485–512. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.447>
- Ramadhani, D. (2021). Pengaruh Produktivitas Kerja terhadap Kompensasi pada PT Sasjam Riri di Kabupaten Gianyar. 11(2), 216–222. <https://doi.org/10.23887/jiah.v11i2.29442>
- Samsul Arifin, Arif Rachman Putra, & Cahya Fajar Budi Hartanto. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*. 2020. Vol. 4(2). P. 145–165. URL: <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Liany, H. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*. 2021. Vol. 5(3). P. 261. URL: <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i3.11860>
- Muhajir, N. M. N., Zohriah, A., Fauzi, A.. Model Kepemimpinan Kontigensi dalam Pengelolaan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*. 2023. Vol. 5(2). P. 4698–4703. URL: <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i2.14210>
- Muhammad, N., Ismail, I. A., Arshad, M. M., Md Rami, A. A. Development of Crisis Management Competencies: Factors Dominating It. A Case Study of Local Authorities in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2022. Vol. 12(14). P. 1–20. URL: <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i14/15807>
- Nugraha, A., Tjahjawati, S. S. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*. 2018. Vol. 3(3). P. 24. URL: <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i3.942>
- Ocampo, R. O., Chua, E. N. Contingency Leadership Model in a Changing Educational Landscape for an Improved Work Commitment and Performance of Classroom Executives. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*. 2023. Vol. 2(09). P. 956–968. URL: <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2023.v2i9n14>
- Park, W., Byun, C. G. Effect of Managerial Compensation and Ability on the Relationship between Business Strategy and Firm Value: For Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Sustainability (Switzerland)*. 2022. Vol. 14. No. 8. URL: <https://doi.org/10.3390/su14084689>
- Putra, B. R., Fitri, H. Literature Review: Model Pengukuran Kinerja Dosen Dan Organizational Citezenship Behavior Berdasarkan Karakteristik Individu, Budaya Kerja Dan Perilaku Individu. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. 2021. Vol. 2(4). P. 485–512. URL: <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.447>
- Ramadhani, D. Pengaruh Produktivitas Kerja terhadap Kompensasi pada PT Sasjam Riri di Kabupaten Gianyar. 2021. Vol. 11(2). P. 216–222. URL: <https://doi.org/10.23887/jiah.v11i2.29442>
- Samsul Arifin, Arif Rachman Putra, Cahya Fajar

- Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22–29. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v1i1.10>
- Sartini, S., Chondro, A. ., Prayitno, H. J. ., & Chairunissa, I. . (2024). TANTANGAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF DALAM DUNIA PENDIDIKAN DI ERA GENERASI MILENIAL . *TEACHING : Jurnal Inovasi Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 4(2), 98-110. <https://doi.org/10.51878/teaching.v4i2.3047>
- Shankar, S., Gowtham, N., & Surekha, T. P. (2020). Faculty competency framework: Towards a better learning profession. *Procedia Computer Science*, 172, 357–363. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.05.055>
- Suhendra. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kementerian Pemuda Dan Olahraga *Jurnal Pemandhu*, 2(1), 83–91. <http://ejournal.unis.ac.id/index.php/JM/article/view/1260>
- Suntara, R. A., & Hijran, M. (2023). Implementasi Teori Kontingensi dalam Eskalasi Efektivitas Kepemimpinan Mahasiswa. *Jurnal Basicedu*, 7(6), 3406–3419. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i6.6412>
- Supriandi, Lesmana, T., Subasman, I., Rukmana, A. Y., & Purba, P. M. (2023). Analisis Produktivitas Penelitian Pendidikan di Negara Berkembang: Perbandingan antara Negara di Asia Tenggara. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(07), 449–459. <https://doi.org/10.58812/jpdws.v1i07.540>
- Suryawan, K. ada G. (2020). *DOSEN (STUDI PADA UNIVERSITAS WARMADEWA) TESIS*. <http://repository.ub.ac.id/188452/7/KM.%20Ada%20Gelgel%20Suryawan.pdf>
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.09.002>
- Yang, M., Al Mamun, A., & Salameh, A. A. (2023). Leadership, capability and performance: A study among private higher education institutions in Indonesia. *Heliyon*, 9(1), e13026. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13026>
- Akova, F. (2023). Artificially sentient beings: Moral, political, and legal issues. *New Techno Humanities*, 3(1), 41–48. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13026>
- Budi Hartanto. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*. 2019. Vol. 1(1). P. 22–29. URL: <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v1i1.10>
- Sartini, S., Chondro, A. ., Prayitno, H. J., Chairunissa, I. TANTANGAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF DALAM DUNIA PENDIDIKAN DI ERA GENERASI MILENIAL . *TEACHING: Jurnal Inovasi Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*. 2024. Vol. 4(2). P. 98-110. URL: <https://doi.org/10.51878/teaching.v4i2.3047>
- Shankar, S., Gowtham, N., Surekha, T. P. Faculty competency framework: Towards a better learning profession. *Procedia Computer Science*. 2020. Vol. 172. P. 357–363. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.05.055>
- Suhendra. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kementerian Pemuda Dan Olahraga *Jurnal Pemandhu*. 2021. Vol. 2(1). P. 83–91. URL: <http://ejournal.unis.ac.id/index.php/JM/article/view/1260>
- Suntara, R. A., Hijran, M. Implementasi Teori Kontingensi dalam Eskalasi Efektivitas Kepemimpinan Mahasiswa. *Jurnal Basicedu*. 2023. Vol. 7(6). P. 3406–3419. URL: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i6.6412>
- Supriandi, Lesmana, T., Subasman, I., Rukmana, A. Y., Purba, P. M. Analisis Produktivitas Penelitian Pendidikan di Negara Berkembang: Perbandingan antara Negara di Asia Tenggara. *Jurnal Pendidikan West Science*. 2023. Vol. 1(07). P. 449–459. URL: <https://doi.org/10.58812/jpdws.v1i07.540>
- Suryawan, K. ada G. *DOSEN (STUDI PADA UNIVERSITAS WARMADEWA) TESIS*. 2020. URL: <http://repository.ub.ac.id/188452/7/KM.%20Ada%20Gelgel%20Suryawan.pdf>
- Wahab, A., Tyasari, I. Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*. 2020. Vol. 25(1). P. 54–63. URL: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.09.002>
- Yang, M., Al Mamun, A., Salameh, A. A. Leadership, capability and performance: A study among private higher education institutions in Indonesia. *Heliyon*. 2023. Vol. 9(1). No. e13026. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13026>
- Akova, F. Artificially sentient beings: Moral, political, and legal issues. *New Techno Humanities*. 2023. Vol. 3(1). P. 41–48. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13026>

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



- org/10.1016/j.techum.2023.04.001
- Ametepe, P. K., & Onokala, U. C. (2023). Leadership dynamics and Covid-19 crisis management in Singapore: a contingency approach. *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 100–114. <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-11-2022-0073>
- Amghar, A. (2022). EasyChair Preprint Revisiting the contingency theories of leadership: Key features, meanings and lessons AMGHAR Abderrahim ENCG, Université Moulay Ismail a. *Revue Marocaine de Gestion et de Société*, 1(November), 76–93. https://easychair.org/publications/preprint_download/DNX9
- Baas, L. R., & Thomas, D. B. (2023). Calibrating the narratives on the purpose of higher education. *International Journal of Educational Research Open*, 4, 100222. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100222>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). “So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71(March). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Elms, A. K., Gill, H., & Gonzalez-Morales, M. G. (2023). Confidence Is Key: Collective Efficacy, Team Processes, and Team Effectiveness. *Small Group Research*, 54(2), 191–218. <https://doi.org/10.1177/10464964221104218>
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(C), 149–190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Furunes, T., Mykletun, R. J., Einarsen, S., & Glasø, L. (2015). Do low-quality leader-member relationships matter for subordinates? Evidence from three samples on the validity of the norwegian LMX scale. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(2), 71–87. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i2.4794>
- Gaan, N., Malik, S., & Dagar, V. (2023). Cross-political, and legal issues. *New Techno Humanities*. 2023. Vol. 3(1). P. 41–48. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techum.2023.04.001>
- Ametepe, P. K., Onokala, U. C. Leadership dynamics and Covid-19 crisis management in Singapore: a contingency approach. *LBS Journal of Management & Research*. 2023. Vol. 21(1). P. 100–114. URL: <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-11-2022-0073>
- Amghar, A. EasyChair Preprint Revisiting the contingency theories of leadership: Key features, meanings and lessons AMGHAR Abderrahim ENCG, Université Moulay Ismail a. *Revue Marocaine de Gestion et de Société*. 2022, Vol. 1(November). P. 76–93. URL: https://easychair.org/publications/preprint_download/DNX9
- Baas, L. R., Thomas, D. B. Calibrating the narratives on the purpose of higher education. *International Journal of Educational Research Open*. 2023. Vol. 4. P. 100222. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100222>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. “So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*. 2023. Vol. 71(March). URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Elms, A. K., Gill, H., Gonzalez-Morales, M. G. Confidence Is Key: Collective Efficacy, Team Processes, and Team Effectiveness. *Small Group Research*. 2023. Vol. 54(2). P. 191–218. URL: <https://doi.org/10.1177/10464964221104218>
- Fiedler, F. E. A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1964. Vol. 1(C). P. 149–190. URL: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Furunes, T., Mykletun, R. J., Einarsen, S., Glasø, L. Do low-quality leader-member relationships matter for subordinates? Evidence from three samples on the validity of the norwegian LMX scale. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 2015. Vol. 5(2). P. 71–87. URL: <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i2.4794>

- level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis. *European Management Journal*, 42 (3), 316-326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.004>
- Gao, J. H., Taormina R.J. (2013). *Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs*. *The American Journal of Psychology*, 126 (2), 155-177. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>
- González, F., Selva, C., & Sunyer, A. (2021). The Influence of Total Compensation on Job Satisfaction | La influencia de la compensación total sobre la satisfacción laboral. *Universitas Psychologica*, 20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.itcj>
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work-life balance: weighing the importance of work-family and work-health balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 9-11. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Grailey, K., Leon-Villapalos, C., Murray, E., & Brett, S. J. (2021). The Psychological Impact of the Workplace Environment in Critical Care A Qualitative Exploration. *Human Factors in Healthcare*, 1(August). <https://doi.org/10.1016/j.hfh.2021.100001>
- Guerrero, D., & De los Ríos, I. (2012). Professional Competences: a Classification of International Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1290-1296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.290>
- Hair J, R, A., Babin B, & Black W. (2014). Multivariate Data Analysis.pdf. In *Australia : Cengage: Vol. 7 edition* (hal. 758).
- Harischandra, I. B. G., & Utama, I. W. M. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Tingkat Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan*. 313-329. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/6744>
- Hartzler, B., Gray, K., Marx, M., Kirk-Lewis, K., Payne-Smith, K., & McIlveen, J. W. (2023). Community implementation of contingency management to address stimulant use. *Journal of Substance Use and Addiction Treatment*, 208941. <https://doi.org/10.1016/j.josat.2022.208941>
- Holbrook, R. L., & Chappell, D. (2019). Sweet
- Gaan, N., Malik, S., Dagar, V. Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis. *European Management Journal*. 2023. Vol. 42(3). P.316-326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.004>
- Gao, J. H., Taormina R.J. *Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs*. *The American Journal of Psychology*. 2013. Vol. 126 (2). P. 155-177. URL: <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>
- González, F., Selva, C., Sunyer, A. The Influence of Total Compensation on Job Satisfaction | La influencia de la compensación total sobre la satisfacción laboral. *Universitas Psychologica*. 2021. Vol. 20. URL: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.itcj>
- Gragnano, A., Simbula, S., Miglioretti, M. Work-life balance: weighing the importance of work-family and work-health balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17(3). P. 9-11. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Grailey, K., Leon-Villapalos, C., Murray, E., Brett, S. J. The Psychological Impact of the Workplace Environment in Critical Care A Qualitative Exploration. *Human Factors in Healthcare*. 2021. Vol. 1(August). URL: <https://doi.org/10.1016/j.hfh.2021.100001>
- Guerrero, D., De los Ríos, I. Professional Competences: a Classification of International Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 46. P. 1290-1296. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.290>
- Hair J, R, A., Babin B, Black W.. Multivariate Data Analysis.pdf. In *Australia. Cengage*. 2014. 7 edition. 758 p.
- Harischandra, I. B. G., Utama, I. W. M. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Tingkat Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan*. 2014. P. 313-329. URL: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/6744>
- Hartzler, B., Gray, K., Marx, M., Kirk-Lewis, K., Payne-Smith, K., McIlveen, J. W. Community implementation of contingency management to address stimulant use. *Journal of Substance Use and Addiction Treatment*. 2023. No. 208941. URL: <https://doi.org/10.1016/j.josat.2022.208941>

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



- Rewards: An Exercise to Demonstrate Process Theories of Motivation. *Management Teaching Review*, 4(1), 49–62. <https://doi.org/10.1177/2379298118806632>
- Huda, S., & Sulistyaningrum, E. (2024). Pengaruh Kepribadian terhadap Upah Pekerja di Indonesia: Analisis Big Five Personality Traits. *Jurnal Ekonomi Indonesia*, 12(3), 237–259. <https://doi.org/10.52813/jei.v12i3.364>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Ingusci, E., Spagnoli, P., Zito, M., Colombo, L., & Cortese, C. G. (2019). Seeking challenges, individual adaptability and career growth in the relationship between workload and contextual performance: A two-wave study. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020422>
- Istambul, M. R. (2019). The impact of i-performance in changing the work culture of lecturers to increase the productivity of three pillars (tri dharma) of higher education in Indonesia. *Universal Journal of Educational Research*, 7(4), 15–21. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071403>
- Jennings, L., Zhao, K., Faulkner, N., & Smith, L. (2024). Mapping bystander intervention to workplace inclusion: A scoping review. *Human Resource Management Review*, 34(2), 101017. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101017>
- Karhapää, S. J., Savolainen, T., & Malkamäki, K. (2022). Trust and performance: a contextual study of management change in private and public organisation. *Baltic Journal of Management*, 17(6), 35–51. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2022-0212>
- Kim, S., Raza, M., & Seidman, E. (2019). Improving 21st-century teaching skills: The key to effective 21st-century learners. *Research in Comparative and International Education*, 14(1), 99–117. doi.org/10.1016/j.josat.2022.208941
- Holbrook, R. L., Chappell, D. Sweet Rewards: An Exercise to Demonstrate Process Theories of Motivation. *Management Teaching Review*. 2019. Vol. 4(1). P. 49–62. URL: <https://doi.org/10.1177/2379298118806632>
- Huda, S., Sulistyaningrum, E. Pengaruh Kepribadian terhadap Upah Pekerja di Indonesia: Analisis Big Five Personality Traits. *Jurnal Ekonomi Indonesia*. 2024. Vol. 12(3). P. 237–259. URL: <https://doi.org/10.52813/jei.v12i3.364>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., Legood, A. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29(5). P. 549–569. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., Salgado, J. F. Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94(5). P. 1128–1145. URL: <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Ingusci, E., Spagnoli, P., Zito, M., Colombo, L., Cortese, C. G.. Seeking challenges, individual adaptability and career growth in the relationship between workload and contextual performance: A two-wave study. *Sustainability (Switzerland)*. 2019. Vol. 11(2). URL: <https://doi.org/10.3390/su11020422>
- Istambul, M. R. The impact of i-performance in changing the work culture of lecturers to increase the productivity of three pillars (tri dharma) of higher education in Indonesia. *Universal Journal of Educational Research*. 2019. Vol. 7(4). P. 15–21. URL: <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071403>
- Jennings, L., Zhao, K., Faulkner, N., Smith, L. Mapping bystander intervention to workplace inclusion: A scoping review. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34(2). No. 101017. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101017>
- Karhapää, S. J., Savolainen, T., Malkamäki, K. Trust and performance: a contextual study of management change in private and public organisation. *Baltic Journal of Management*. 2022. Vol. 17(6). P. 35–51. URL: <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2022-0212>
- Kim, S., Raza, M., Seidman, E. Improving

- <https://doi.org/10.1177/1745499919829214>
Kjellström, S., Stålné, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 16(4), 434–460. <https://doi.org/10.1177/1742715020926731>
- Kljaji, M. (2017). *Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction*, 569–580. <https://ideas.repec.org/h/prp/micp17/569-580.html>
- Lee, H. W. (2019). Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory. *Public Personnel Management*, 48(1), 27–55. <https://doi.org/10.1177/0091026018783003>
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1(3), 162–169. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- R. Ocampo, O., & Chua, E. N. (2023). Contingency Leadership Model in a Changing Educational Landscape for an Improved Work Commitment and Performance of Classroom Executives. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 2(09), 956–968. <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2023.v2i9n14>
- Selvanathan, M., Yan, D., Supramaniam, M., Arumugam, T., & Suppramaniam, S. (2019). Lecturers' productivity in private universities, Kazakhstan. *Universal Journal of Educational Research*, 7(12). <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071202>
- Shaikh, S., & Shaikh, R. (2019). *The Need of Leadership in an Organization. Situational Leadership. JOURNAL OF MODEL BASED RESEARCH*, 2643 - 2811 <https://doi.org/10.14302/issn.2643>
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Tarigan, A. B., Hamidah, H., & Nurjanah, S. (2022). Indirect Effect of Recruitment, Compensation, and Job Satisfaction On Permanent Lecturer Retention at PTS LLDIKTI Region III Jakarta
- 21st-century teaching skills: The key to effective 21st-century learners. *Research in Comparative and International Education*. 2019. Vol. 14(1). P. 99–117. URL: <https://doi.org/10.1177/1745499919829214>
- Kjellström, S., Stålné, K., Törnblom, O. Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*. 2020. Vol. 16(4). P. 434–460. URL: <https://doi.org/10.1177/1742715020926731>
- Kljaji, M. *Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction*. 2017. P. 569–580. URL: <https://ideas.repec.org/h/prp/micp17/569-580.html>
- Lee, H. W. Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory. *Public Personnel Management*. 2019. Vol. 48(1). P. 27–55. URL: <https://doi.org/10.1177/0091026018783003>
- Lee, M. T., Raschke, R. L. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation and Knowledge*. 2016. Vol. 1(3). P. 162–169. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- R. Ocampo, O., Chua, E. N. Contingency Leadership Model in a Changing Educational Landscape for an Improved Work Commitment and Performance of Classroom Executives. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*. 2023. Vol. 2(09). P. 956–968. URL: <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2023.v2i9n14>
- Selvanathan, M., Yan, D., Supramaniam, M., Arumugam, T., Suppramaniam, S. Lecturers' productivity in private universities, Kazakhstan. *Universal Journal of Educational Research*. 2019. Vol. 7(12). URL: <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071202>
- Shaikh, S., Shaikh, R.. *The Need of Leadership in an Organization. Situational Leadership. JOURNAL OF MODEL BASED RESEARCH*. 2019. P. 2643 - 2811 <https://doi.org/10.14302/issn.2643>
- Sonmez Cakir, F., Adiguzel, Z. Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*. 2020. Vol. 10(1). URL: <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- van den Hout, J. J. J., Davis, O. C. Promoting the

Effect of Contingency Leadership, Competence, and Personality Traits on the Productivity of Permanent Lecturers of Private Universities Mediated by Compensation



With Organizational Commitment As Mediator. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 2(12), 2668–2683. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v2i12.691>

van den Hout, J. J., & Davis, O. C. (2022). Promoting the Emergence of Team Flow in Organizations. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 7, 2. <https://doi.org/10.1007/s41042-021-00059-7>

Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Aguinis, H., Lang, J. W. B., & Lievens, F. (2023). Work Effort: A Conceptual and Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 49(1), 125–157. <https://doi.org/10.1177/01492063221087641>

Emergence of Team Flow in Organizations. *International Journal of Applied Positive Psychology*. 2022 . Vol. 7. No. URL: <https://doi.org/10.1007/s41042-021-00059-7>

Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Aguinis, H., Lang, J. W. B., Lievens, F. Work Effort: A Conceptual and Meta-Analytic Review. *Journal of Management*. 2023. Vol. 49(1). P. 125–157. URL: <https://doi.org/10.1177/01492063221087641>