

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV Kupang

Giovanni Leonard Nahak<sup>1</sup>, Melkisedek N.B.C Neolaka<sup>2</sup>, Nursalam<sup>3</sup>

Program Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik , Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia  
Jalan Adi Sucipto 85228 Kupang East Nusa Tenggara  
Email: [Giovanninahak@gmail.com](mailto:Giovanninahak@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, efektivitas kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV. Penelitian dilakukan terhadap seluruh pegawai LLDIKTI Wilayah XV sebanyak 58 orang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berada pada standar keputusan kategori “cukup baik”, efektivitas kerja berada pada standar keputusan “baik”, motivasi kerja berada pada standar keputusan “cukup baik”, dan kinerja pegawai pada standar keputusan “baik”. Analisis inferensial mengungkap bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, efektivitas kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,154 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen hanya menjelaskan 15,4% variasi kinerja, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja, LLDIKTI Wilayah XV

### ABSTRACT

*This study analyses the influence of transformational leadership style, work effectiveness, and work motivation on employee performance at the Higher Education Service Institution (LLDIKTI) Region XV. The study was conducted on all 58 LLDIKTI Region XV employees using a quantitative approach with Structural Equation Modelling (SEM) analysis techniques based on Partial Least Squares (PLS). The results of the descriptive analysis indicate that transformational leadership style is in the "fairly good" category, work effectiveness is in the "good" category, work motivation is in the "fairly good" category, and employee performance is in the "good" category. Inferential analysis revealed that transformational leadership style has a significant effect on performance. Meanwhile, work effectiveness and work motivation do not significantly affect performance. The coefficient of determination ( $R^2$ ) value of 0.154 indicates that the three independent variables only explain 15.4% of the variation in performance, with the remainder influenced by factors outside the model.*

**Keywords:** Transformational Leadership Style, Work Effectiveness, Work Motivation, Performance, LLDIKTI Region XV

### Pendahuluan

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada Masyarakat. Orientasi organisasi publik adalah untuk melayani masyarakat. Mahsun (2009:163) menyatakan bahwa organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasi nonprofit organizations*. Dilihat dari kategorinya Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV masuk dalam kategori *pure nonprofit organizations* yaitu organisasi publik yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan menyediakan atau menjual barang dan jasa. Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *servis* dan *goods* untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat (Mahsun, 2009:159).

Dalam hal ini, organisasi publik ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholder* (penerima layanan, karyawan, perguruan tinggi, dosen, mahasiswa dan masyarakat). Tuntutan ini mengharuskan organisasi publik untuk berkinerja baik dalam memberikan pelayanan. Dengan

demikian kinerja organisasi publik dilihat secara luas dengan mengidentifikasi keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan melakukan perbaikan – perbaikan maupun peningkatan pelayanan kepada masyarakat karena kinerja pemerintah sudah mengarah ke *good governance*.

Dalam meningkatkan kinerjanya, kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam keberhasilan organisasi, baik itu dalam sektor publik maupun swasta. Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2002). Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas dan berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok (Maria E. Benu et. Al, 2021).

Semakin tinggi tuntutan kepada organisasi sektor publik untuk berkinerja baik dalam memberikan pelayanan publik maka semakin tinggi pula tuntutan terkait kemampuan seorang dalam memimpin organisasi tersebut. Ini sejalan dengan pernyataan Melkisedek Neolaka, (2020:33), yaitu pelayanan publik selalu berkaitan dengan sejauh mana integritas birokrasi, pelayanan publik melaksanakan prinsip-prinsip pelayanan publik secara bertanggung jawab demi menumbuhkan kepercayaan publik. Francisco, dkk. (2005) melakukan studi tentang perubahan orientasi kepemimpinan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa perubahan orientasi pemimpin, yakni; melakukan transformasi nilai-nilai, menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan.

Gilleyet, dkk (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses kepemimpinan adalah perilaku yang bersangkutan atau gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan demikian gaya kepemimpinan dapat berpengaruh kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, Mariano Pinto Amaral et al (2023) menggambarkan bahwa apabila kualitas gaya kepemimpinan tinggi maka kinerja pegawai pun tinggi. Sebaliknya jika kualitas gaya kepemimpinan rendah maka kinerja pegawai pun relatif rendah.

Salah satu gaya kepemimpinan yang mendapatkan perhatian luas adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya, memacu perubahan positif, serta mendorong inovasi dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada transformasi individu dan organisasi melalui visi yang kuat, pengaruh karismatik, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin transformasional tidak hanya berusaha mencapai tujuan organisasi, tetapi juga berusaha untuk meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja pengikut mereka melalui hubungan yang penuh kepercayaan dan inspirasi.

Dalam era digital ini organisasi dituntut untuk dinamis dan cepat beradaptasi dengan cepat. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu strategi yang efektif untuk mencapai tujuan ini. Pemimpin transformasional tidak hanya menciptakan perubahan melalui tindakan, tetapi juga menonjol melalui serangkaian atribut kunci yang memberikan dampak positif yang mendalam pada tim dan organisasinya (LSPR, 2023). Kepemimpinan transformasional merupakan strategi yang efektif dalam menghadapi erubahan dan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan kemampuan komunikasi yang baik, visi yang jelas, dan fokus pada pengembangan individu, pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi dan semangat kolektif di dalam tim. Dalam hal ini Timotius F. C.W. Sutrisno dkk menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek yang signifikan dan positif pada penghargaan karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa penghargaan juga secara positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, menunjukkan hubungan yang kuat antara kepemimpinan yang efektif dan kepuasan karyawan.

Organisasi yang sukses tentunya tidak terlepas dari faktor krusial salah satunya adalah efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi ditentukan dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan, terdapat peningkatan kinerja, dan hasil yang dicapai juga optimal. Efektivitas kerja dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi dalam hal pemanfaatan sumber daya yang ada dengan efisien agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik. Efektivitas kerja memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini (Hariani & Sigita, 2022) menggambarkan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan individu, motivasi, kepemimpinan yang efektif, pengelolaan waktu yang baik, lingkungan kerja yang mendukung, dan penggunaan sumber daya yang tepat. Organisasi yang efektif juga mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dengan proses kerja yang efektif pegawai dapat bekerja dengan produktivitas yang lebih tinggi, lebih fokus pada tugas – tugas yang penting, dan memiliki peran yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi (Khasanah et al, 2010).

Upaya mengoptimalkan efektivitas kerja adalah tujuan utama bagi individu dan organisasi yang ingin mencapai keberhasilan jangka panjang. Efektivitas kerja yang senantiasa ditingkatkan, maka hasil yang baik untuk individu dan organisasi dapat tercapai, kepuasan dan motivasinya meningkat, dan

keunggulan kompetitif terwujud. Hal ini memberikan rasa kepuasan dan pencapaian yang lebih besar bagi pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan komitmen kerja pegawai terhadap organisasi (Lestari *et al*, 2014). Berdasarkan telaah literatur dan observasi awal calon peneliti ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional, efektivitas, motivasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Fokus penelitian terdahulu adalah organisasi swasta yang tentunya berbeda dengan organisasi publik dalam hal sumber daya dan layanan kerja yang dilakukan. Selain itu, kepemimpinan transformasional, efektivitas, dan motivasi kerja menjadi hal yang harus diteliti pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV, hal ini merujuk pada pengalaman peneliti bahwa berbelitnya sistem birokrasi yang ada pada LLDIKTI Wilayah XV menjadi salah hambatan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Hal ini mendorong calon peneliti untuk menganalisis kinerja organisasi publik salah satunya adalah Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV Kupang, dikarenakan berhubungan langsung dengan penyediaan layanan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan penerima layanan. Adalah komitmen Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV untuk memberikan pelayanan dengan baik, namun pada kenyataannya masih terdapat masalah, diantaranya Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV Kupang adalah sebuah satker (satuan kerja) yang terbentuk pada tanggal 16 April 2020 sesuai amanat Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang organisasi dan tata kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) dan telah mengalami pergantian kepala lembaga sebanyak 3 (tiga) kali. Yang diketahui pada umumnya pergantian kepemimpinan minimal 3 (tiga) tahun sekali, namun pada kenyataannya pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV telah mengalami pergantian kepala lembaga sebanyak 3 (tiga) kali. Pergantian kepala lembaga terjadi karena aturan tentang kepala lembaga yang terus berubah setiap tahunnya. Hal ini memberi dampak pada kinerja organisasi, yang mana digambarkan bahwa ketika terjadi pergantian kepala lembaga sebanyak 3 (tiga) kali pada tahun 2018 hingga tahun 2023 mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja dikarenakan pegawai harus terus menyesuaikan kondisi kerja dengan gaya kepemimpinan dari setiap kepala lembaga yang tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda satu sama lain.

Rekrutmen pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) wilayah XV Kupang berasal dari sumber yang berbeda, yaitu rekrutmen Pegawai Pemprov NTT dan rekrutmen pegawai Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) NTT, sehingga ini memiliki perbedaan dalam budaya kerja. Berdasarkan observasi awal calon peneliti ditemukan bahwa pegawai yang direkrut dari pegawai Pemprov NTT menunjukkan budaya kerja yang sesuai dengan pengalaman mereka bekerja. Dengan banyaknya pengalaman kerja, pegawai yang direkrut dari pegawai Pemprov NTT lebih mampu beradaptasi dengan budaya kerja dan gaya kepemimpinan baru dari setiap kepala lembaga yang telah diganti sebanyak 3 (tiga) kali, namun dalam bekerja mereka cenderung menunjukkan perilaku asal bapak senang (ABS). Selain itu, dikarenakan faktor usia yang cenderung mendekati usia pensiun sehingga mengakibatkan produktivitas kerja dan motivasi kerja menjadi rendah. Sedangkan pegawai yang direkrut dari LPMP menunjukkan kinerja yang baik, namun karena pengalaman kerjanya yang lebih rendah mengakibatkan mereka sulit beradaptasi dengan budaya kerja dan gaya kepemimpinan dari setiap kepala lembaga yang telah diganti sebanyak 3 (tiga) kali. Sehingga menciptakan kesenjangan hubungan antara pemimpin dan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV Kupang membutuhkan pemimpin yang mampu memberikan teladan, dorongan, dan mengharmoniskan lingkungan kerja.

Kepala LLDIKTI Wilayah XV Kupang dalam menjalankan tugas dan fungsi diwajibkan menandatangani perjanjian kinerja dengan Sekretaris Jenderal Kemdikbudristek sebagai bentuk komitmen pimpinan untuk mencapai target kinerja yang diperjanjikan melalui pencapaian 4 (empat) Sasaran Strategis (SS) dan 7 (tujuh) Indikator Kinerja Utama (IKU) dan diwajibkan melakukan pelaporan pada setiap triwulan dan akhir tahun anggaran melalui platform yang disediakan oleh kemdikbudristek pada <https://spasikita.kemdikbud.go.id/>. LLDIKTI Wilayah XV Kupang wajib membuat Laporan Kinerja (LAKIN) sebagai perwujudan akuntabilitas dan transparansi kinerjanya yang di dalamnya menguraikan target kinerja yang telah ditetapkan, pencapaian dan realisasi anggaran. Tujuan pelaporan kinerja adalah memberikan informasi kinerja yang terukur dan sebagai upaya perbaikan yang berkesinambungan bagi LLDIKTI Wilayah XV Kupang dalam meningkatkan kinerjanya. Pelaporan kinerja ini diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Laporan Kinerja ini merupakan laporan pertanggungjawaban kinerja LLDIKTI Wilayah XV Kupang tentang keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan dari suatu program dan kegiatan organisasi. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1.** Target Kinerja LLDIKTI Wilayah XV

| No | Sasaran Kegiatan                                                                        | Indikator Kinerja Kegiatan                                                                                                                            | Perjanjian Kinerja 2023 (%) |           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|
|    |                                                                                         |                                                                                                                                                       | Target                      | Realisasi |
| 1. | (S 1.0) Meningkatnya kualitas layanan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI)       | [IKU 1.1] Kepuasan pengguna terhadap layanan utama LLDIKTI                                                                                            | 93                          | 93        |
|    |                                                                                         | [IKU1.2] Presentase PTS yang terakreditasi unggul                                                                                                     | 50                          | 50        |
|    |                                                                                         | [IKU 2.1] Presentase PTS yang menyelenggarakan kegiatan pembelajaran di luar program studi                                                            | 25,86                       | 25,86     |
| 2. | (S 2.0) Meningkatnya efektifitas sosialisasi kebijakan pendidikan tinggi                | [IKU 2.2] Presentase mahasiswa S1 atau D4/D3/D2/D1 PTS yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi              | 4,52                        | 4,52      |
|    |                                                                                         | [IKU 2.3] Presentase PTS yang mengimplementasikan kebijakan antiintoleransi, antikekerasan seksualitas, antiperundungan, antinarkoba, dan antikorupsi | 50                          | 50        |
|    |                                                                                         | [IKU 3.1] Presentase PTS yang berhasil meningkatkan kinerja dengan meningkatkan jumlah dosen yang berkegiatan di luar kampus                          | 43,10                       | 43,10     |
| 3. | (S 3.0) Meningkatnya inovasi perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu Pendidikan | [IKU 3.2] Presentase PTS yang berhasil meningkatkan kinerja dengan meningkatkan jumlah program studi yang bekerja sama dengan mitra                   | 50                          | 50        |
|    |                                                                                         | [IKU 4.1] Predikat SAKIP                                                                                                                              | BB                          | CC        |
| 4. | (S 4.0) Meningkatnya tata kelola Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI)            | [IKU 4.2] Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L                                                                                             | 75                          | 91,26     |

Sumber : LLDIKTI Wilayah XV

Berdasarkan data paada Tabel 1 di atas dapat disimpulkan bahwa sasaran kinerja dan indikator kinerja kegiatan sudah mencapai target bahkan ada yang melampaui target, namun predikat SAKIP masih pada kategori CC dengan nilai absolut 50-60 dan memiliki intepretasi cukup (memadai). Terdapat gambaran bahwa Sistim Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) cukup/memadai dibawah target yang ditentukan yaitu BB, hal ini dikarenakan Dokumen renstra satuan kerja belum selaras dengan renstra Kemendikbudristek periode 2020-2024 dan Kemendikbudristek No. 3/M/2021, Belum ada dokumen crooscutting terkait program yang dilakukan bersama dengan unit lain, belum ada dokumen perencanaan SKP dari level tertinggi hingga ke level individu, satker belum melakukan pengukuran kinerja secara berkala (triwulan) dan tepat waktu sesuai dengan surat pemberitahuan pelaksanaan pengukuran kinerja, dan Pelaksanaan pengukuran kinerja per triwulan belum dilengkapi dokumen berupa notula rapat/laporan kegiatan terkait pengukuran kinerja yang telah dilakukan.

Dalam rangka mendukung terlaksananya misi dan tercapainya visi LLDIKTI XV, maka visi dan misi tersebut dirumuskan ke dalam bentuk yang lebih terarah dan operasional berupa perumusan tujuan LLDIKTI Wilayah XV Kupang, yakni: 1). Mewujudkan tata kelola lembaga yang berkualitas, efektif, efisien dan berintegritas. 2). Meningkatnya kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan Tinggi. 3). Meningkatnya kualitas dosen dan tenaga kependidikan.

Dalam mencapai visi dan misi lembaga maka diperlukan struktur organisasi yang efektif dan efisien dan sejalan dengan tujuan Pemerintah yang menginginkan birokrasi yang “miskin struktur kaya fungsi” ini tergambar dalam peraturan Menteri PAN / RB Nomor 25 tahun 2021 tentang penyederhanaan struktur organisasi pada instansi pemerintah, namun pada kenyataannya di LLDIKTI XV justru sebaliknya, dengan jumlah personel Aparatur Sipil Negara yang berjumlah 32 (tiga puluh dua) orang termasuk dengan Kepala bagian dan Kepala Lembaga tetapi terbagi dalam 10 (sepuluh ) Tim kerja, ditambah dengan Sering terjadinya rotasi pegawai dan permintaan mutasi keluar mengakibatkan pemahaman kerja pegawai dalam menjalankan tugas menjadi kurang optimal. Adapun jumlah pegawai dan jumlah tim kerja dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 2.** Jumlah Tim Kerja

| No | Tim Kerja                                                         | Jumlah Pegawai |
|----|-------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1  | Perencanaan Program dan Anggaran, Evaluasi dan penyusunan Laporan | (3) Tiga       |
| 2  | Keuangan dan Perbendaharaan                                       | (4) Empat      |
| 3  | Hukum Kepegawaian dan Tata laksana                                | (4) Empat      |
| 4  | Kerumahtaanggaan dan BMN                                          | (2) Dua        |
| 5  | Fasilitasi peningkatan mutu dan kelembagaan                       | (4) Empat      |
| 6  | Sistem Informasi                                                  | (3) Tiga       |
| 7  | Fasilitasi Mutu Sumber daya                                       | (2) Dua        |
| 8  | Pembelajaran dan Kemahasiswaan                                    | (2) Dua        |
| 9  | Kerjasama, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat            | (4) Empat      |
| 10 | Humas dan Publikasi                                               | (2) Dua        |

*Sumber : Tim kerja HKTLU 2024*

Berdasarkan Tabel 2 di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV berjumlah 32 orang yang terdiri dari 3 orang pada tim kerja perencanaan program dan anggaran, evaluasi dan penyusunan laporan, 4 orang pada tim kerja keuangan dan perbendaharaan, 4 orang pada tim kerja kepegawaian dan tata laksana, 2 orang pada tim BMN, 4 orang pada tim kerja fasilitas peningkatan mutu dan kelembagaan, 3 orang pada tim kerja sistem informasi, 2 orang pada tim kerja fasilitas mutu sumber daya, 2 orang pada tim pembelajaran dan kemahasiswaan, 4 orang pada tim kerja kerjasama, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dan 2 orang pada tim kerja humas dan publikasi.

Efektivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya ialah kemampuan individu. Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV pegawainya berjumlah 32 orang dengan kualifikasi pendidikan yang dapat dikatakan baik. Adapun data pegawai LLDIKTI wilayah XV Kupang berdasarkan kualifikasi pendidikan dapat kita lihat pada Tabel 3 di bawah ini.

**Tabel 3.** Data Pegawai Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan Terakhir Tahun 2022/2023

| No     | Pendidikan | Jumlah |
|--------|------------|--------|
| 1.     | SD         | -      |
| 2.     | SMP/SLTP   | -      |
| 3.     | SMA/SLTA   | 13     |
| 4.     | D3/Diploma | 2      |
| 5.     | S1/D4      | 34     |
| 6.     | S2         | 9      |
| 7.     | S3         | 2      |
| Jumlah |            | 60     |

*Sumber : LLDikti Wilayah XV*

Berdasarkan Tabel.3 di atas dapat disimpulkan bahwa kualifikasi Pendidikan Pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV terdiri dari 13 orang berpendidikan SMA/SLTA, 2 orang berpendidikan D3/Diploma, 34 orang berpendidikan S1/D4, 9 orang berpendidikan S2, dan 2 orang berpendidikan S3. Dengan kualifikasi Pendidikan pegawai LLDIKTI yang dapat dikatakan baik, namun pada kenyataannya pelayanan yang diberikan belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari Tingkat kepuasan stakeholder yang diisi melalui survey kepuasan yang diberikan oleh LLDIKTI Wilayah XV cukup rendah.

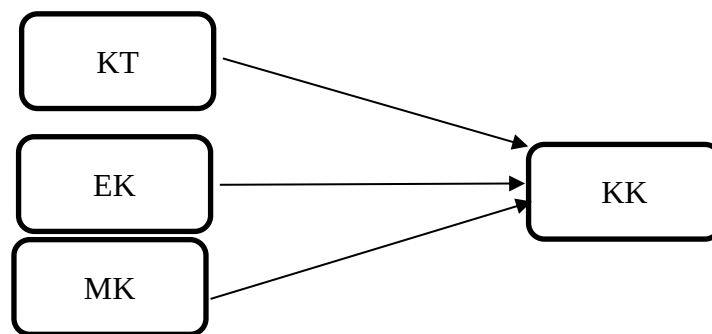
Berdasarkan fenomena di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai LLDIKTI wilayah XV Kupang dipengaruhi oleh karakteristik gaya kepemimpinan yaitu dalam hal merancang strategi dan pengaturan tugas pokok dan fungsi pegawai sehingga target kinerja yang diberikan dapat tercapai. Fenomena yang terjadi di LLDIKTI Wilayah XV Kupang adalah kinerja masih tergolong rendah ini dibuktikan dengan capaian penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada tahun Anggaran 2022 dan 2023 masih berpredikat C. Motivasi kerja pegawai LLDIKTI wilayah XV kupang juga masih rendah dan belum optimal, proses kerja masih terkesan lamban karena alur koordinasi line dan staf, antusiasme kerja rendah dan kondisi kerja yang kurang nyaman, dan komitmen kerja yang rendah. Kinerja yang belum maksimal dari pegawai Kantor LLDikti Wilayah XV diduga disebabkan karena proses penempatan pegawai yang belum sepenuhnya sesuai dengan keahlian, ini dibuktikan dengan Surat tugas dengan Nomor : 0230/LL15/KP.16/2024 tertanggal 11 Januari 2024, rendahnya motivasi pegawai terhadap manajemen pegawai, dibuktikan dengan adanya pegawai yang membawa

persoalan penurunan jabatan ke Pengadilan Tata Usaha Negara Kupang dengan Nomor Pendaftaran Perkara : 30/G/2024/PTUN.KPG. Penilaian pimpinan kepada pegawai bukan didasarkan pada prestasi kerja tetapi pada hubungan kedekatan personal, yang berujung pada penilaian kinerja yang belum objektif dari pimpinan dan hasil capaian kinerja lembaga menjadi rendah yang mengakibatkan komitmen pegawai terhadap tempat kerja menjadi rendah dibuktikan dengan banyak pegawai yang mengajukan surat permohonan pindah ke satker lain.

Berdasarkan deskripsi fenomena yang terjadi, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas, Motivasi terhadap kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV Kupang”**

## Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini termasuk jenis penelitian survei. Penelitian survei (Sugiyono, 2016) adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif berkaitan antarvariabel dan hubungan-hubungan antarvariabel. Menurut Sugiyono (2017) pengertian metode penelitian kuantitatif ialah metode penelitian yang berlandaskan pada *filsafat positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, serta analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yang terletak di Jalan. Taebenu RT 07 / RW 03 Kelurahan Naimata, Kecamatan Maulafa, Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Penelitian dilakukan dalam waktu 2 bulan yaitu bulan September sampai dengan Bulan Oktober 2024. Dalam penelitian ini populasinya adalah pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV. Dalam penelitian ini jumlah populasinya yaitu 57 orang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV. Dalam penelitian ini jumlah populasinya yaitu 57 orang (Sugiyono, 2011). Data yang peneliti dapatkan tersebut dianalisis dengan smart PLS 3.0



Gambar 1. Diagram Alur

Noted:

KT: Kepemimpinan transformasional

EK: Efektivitas Kerja

MK: Motivasi Kerja

KK: Kinerja Karyawan

Rumusan hipotesis sebagai jawaban sementara atas permasalahan yang diajukan untuk diuji kebenarannya adalah sebagai berikut:

### Hipotesis Secara Parsial

#### Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )

H0: Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

H1: Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

#### Efektivitas ( $X_2$ )

H0: Efektivitas ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

H2: Efektivitas ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

**Motivasi ( $X_3$ )**

H0: Motivasi ( $X_3$ ) tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

H3: Motivasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

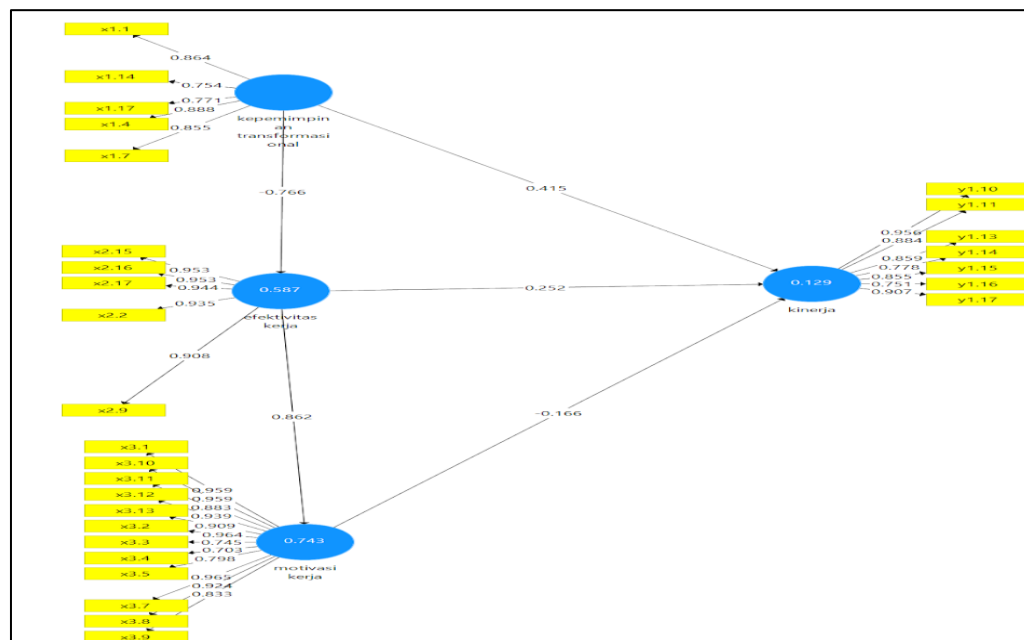
**Hipotesis Secara Simultan**

H0: Kepemimpinan Trasformasional ( $X_1$ ), Efektivitas ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ) tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

H4: Kepemimpinan Trasformasional ( $X_1$ ), Efektivitas ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

## Hasil Dan Pembahasan

### Hasil Uji Outer Model



Gambar 2. Hasil Uji Outer Model

Uji yang dilakukan pada outer model adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas tiap indikator dari variabel yang diteliti. Kelayakan indikator dari variabel dilihat dari hasil uji yang meliputi : *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Berdasarkan Gambar 4.3, hasil uji dapat dijelaskan sebagai berikut:

### Convergent Validity

Bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Pengujian *convergent validity* dapat dinilai berdasarkan outer *loadings* atau *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi *convergent validity* dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai *outer loadings* > 0,70, sedangkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,50 (Sekaran & Bougie, 2016).

Tabel 4. Nilai Convergent Validity

| No | Variabel                     | Indikator                | Item  | Outer Loading |
|----|------------------------------|--------------------------|-------|---------------|
| 1  | Kepemimpinan Tranformasional | Kharisma                 | x1.14 | 0.754         |
|    |                              |                          | x1.17 | 0.771         |
|    |                              | Motivasi Inspiratif      | x1.1  | 0.864         |
|    |                              |                          | x1.7  | 0.855         |
|    |                              |                          | x1.4  | 0.888         |
| 2  | Efektivitas Kerja            | Karakteristik Lingkungan | x2.16 | 0.953         |
|    |                              |                          | x2.17 | 0,944         |
|    |                              | Karakteristik Organisasi | x2.2  | 0.935         |

|   |                                               |       |       |
|---|-----------------------------------------------|-------|-------|
|   | Karakteristik Pekerja                         | x2.15 | 0.953 |
|   | Karakteristik Kebijakan dan Praktek Manajemen | x2.9  | 0.908 |
| 3 | Kebutuhan Fisik                               | x3.3  | 0.745 |
|   |                                               | x3.12 | 0.939 |
|   |                                               | x3.13 | 0.909 |
|   | Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan           | x3.2  | 0.964 |
|   |                                               | x3.7  | 0.965 |
|   | Kebutuhan Sosial                              | x3.8  | 0.924 |
|   |                                               | x3.9  | 0.833 |
|   |                                               | x3.1  | 0.959 |
|   | Kebutuhan Akan Penghargaan                    | x3.4  | 0.703 |
|   |                                               | x3.5  | 0.798 |
|   | Kebutuhan Perwujudan Diri                     | x3.10 | 0.959 |
|   |                                               | x3.11 | 0.883 |
| 4 | Kualitas Kerja                                | y1.10 | 0.956 |
|   |                                               | y1.11 | 0.884 |
|   |                                               | y1.14 | 0.778 |
|   |                                               | y1.13 | 0.859 |
|   | Kuantitas Kerja                               | y1.16 | 0.751 |
|   |                                               | y1.17 | 0.907 |
|   | Ketepatan Waktu                               | y1.15 | 0.855 |
|   |                                               |       |       |

Berdasarkan hasil olah data di atas, diketahui bahwa seluruh indikator dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, efektivitas kerja, motivasi kerja dan kinerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV memperoleh nilai *outer loading* di atas 0,7. Hasil analisis menunjukkan semua indikator telah memenuhi syarat untuk dikatakan valid. Hasil analisis dapat dilihat pada Lampiran.

#### **Discriminant Validity**

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi yang tinggi. Validitas diskriminan terjadi apabila dua instrumen yang berbeda mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruknya. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. *Discriminant validity* dapat dikatakan baik jika akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya. Berikut adalah nilai *cross loading* masing-masing indicator, yang dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5.** Discriminant Validity

| Indikator | Gaya Kepemimpinan transformasional<br>(X1) | Efektivitas kerja<br>(X2) | Motivasi Kerja<br>(X3) | Kinerja<br>(Y) |
|-----------|--------------------------------------------|---------------------------|------------------------|----------------|
| X1.1      | 0.864                                      | -0.725                    | -0.552                 | 0.191          |
| X1.14     | 0.754                                      | -0.473                    | -0.507                 | 0.411          |
| X1.17     | 0.771                                      | -0.483                    | -0.411                 | 0.315          |
| X1.4      | 0.888                                      | -0.81                     | -0.763                 | 0.218          |
| X1.7      | 0.855                                      | -0.613                    | -0.664                 | 0.324          |
| X2.15     | -0.646                                     | 0.953                     | 0.736                  | -0.197         |
| X2.16     | -0.65                                      | 0.953                     | 0.75                   | -0.198         |
| X2.17     | -0.772                                     | 0.944                     | 0.909                  | -0.253         |
| X2.2      | -0.705                                     | 0.935                     | 0.697                  | -0.103         |
| X2.9      | -0.792                                     | 0.908                     | 0.906                  | -0.211         |
| X3.1      | -0.775                                     | 0.865                     | 0.959                  | -0.306         |
| X3.10     | -0.831                                     | 0.869                     | 0.959                  | -0.274         |
| X3.11     | -0.571                                     | 0.697                     | 0.883                  | -0.164         |



|       |        |        |        |        |
|-------|--------|--------|--------|--------|
| X3.12 | -0.635 | 0.833  | 0.939  | -0.197 |
| X3.13 | -0.546 | 0.813  | 0.909  | -0.231 |
| X3.2  | -0.74  | 0.892  | 0.964  | -0.281 |
| X3.3  | -0.332 | 0.442  | 0.745  | -0.177 |
| X3.4  | -0.518 | 0.626  | 0.703  | -0.202 |
| X3.5  | -0.51  | 0.551  | 0.798  | -0.195 |
| X3.7  | -0.653 | 0.782  | 0.965  | -0.22  |
| X3.8  | -0.773 | 0.879  | 0.924  | -0.193 |
| X3.9  | -0.503 | 0.715  | 0.833  | -0.118 |
| Y1.10 | 0.333  | -0.183 | -0.215 | 0.956  |
| Y1.11 | 0.21   | -0.067 | -0.15  | 0.884  |
| Y1.13 | 0.237  | -0.112 | -0.153 | 0.859  |
| Y1.14 | 0.279  | -0.23  | -0.265 | 0.778  |
| Y1.15 | 0.374  | -0.258 | -0.254 | 0.855  |
| Y1.16 | 0.255  | -0.176 | -0.199 | 0.751  |
| Y1.17 | 0.31   | -0.195 | -0.214 | 0.907  |

Dari Tabel 5 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### Composite Reliability

Selain uji *convergent validity*, untuk menguji konstruk yang diteliti maka dilakukan juga uji *composite reliability* untuk mengukur *internal consistency* dan nilainya harus diatas 0,60. Hasil *outer* PLS untuk nilai *composite reliability* dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 6.** Nilai Composite Reliability

| Variabel                                | Composite Reliability |
|-----------------------------------------|-----------------------|
| Gaya Kepemimpinan transformasional_(X1) | 0.916                 |
| Efektivitas kerja_(X2)                  | 0.974                 |
| Motivasi Kerja_(X3)                     | 0.977                 |
| Kinerja_(Y)                             | 0.951                 |

Nilai *composite reliability* yang diperoleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, efektivitas kerja, motivasi kerja dan kinerja lebih besar dari 0,6. Karena nilai yang diperoleh telah memenuhi syarat, maka variabel-variabel tersebut dapat dipercaya untuk di gunakan sebagai alat pengumpulan data.

#### Uji Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Uji *cronbach's alpha* dilakukan untuk mengetahui reliabilitas tiap variabel. Uji ini mengacu pada nilai *cronbach's alpha* yang dihasilkan dari hasil olahan data menggunakan SmartPLS. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7. Hasil uji nilai *cronbach's alpha* dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

**Tabel 7.** Nilai Cronbach's Alpha

| Variabel                                | Cronbach's Alpha |
|-----------------------------------------|------------------|
| Gaya Kepemimpinan transformasional_(X1) | 0.885            |
| Efektivitas kerja_(X2)                  | 0.966            |
| Motivasi Kerja_(X3)                     | 0.974            |
| Kinerja_(Y)                             | 0.939            |

Tabel 7, menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh tiap variabel >0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki nilai *cronbach's alpha* yang baik karena telah memenuhi syarat.

#### Average Variance Extracted (AVE)

*Average Variance Extracted (AVE)* adalah *cross loading factor* untuk mengetahui apakah variabel laten memiliki discriminan yang memadai, yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar indikator dengan variabel lain. Jika korelasi indikator dengan variabel latennya memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator tersebut terhadap variabel laten lain maka dapat dikatakan variabel laten tersebut memiliki validitas yang tinggi. Nilai AVE direkomendasikan  $> 0,5$ . Berikut nilai AVE dari tiap variabel dapat dilihat pada Tabel 8 berikut.

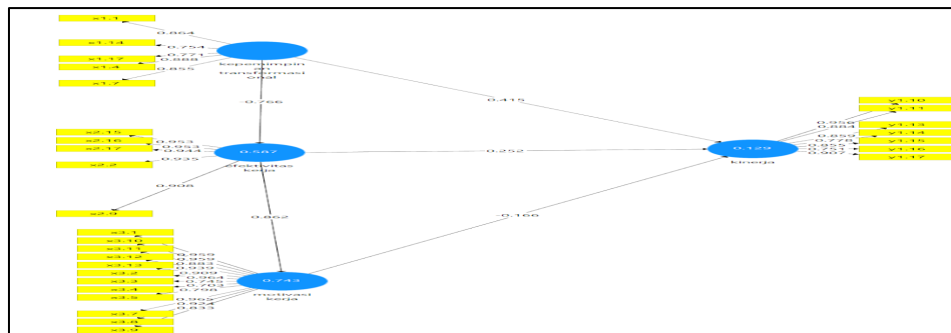
**Tabel 8.** Nilai Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel                                | Average Variance Extracted (AVE) |
|-----------------------------------------|----------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan transformasional_(X1) | 0.686                            |
| Efektivitas kerja_(X2)                  | 0.881                            |
| Motivasi Kerja_(X3)                     | 0.785                            |
| Kinerja_(Y)                             | 0.737                            |

Tabel 8, diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari tiap variabel berada  $> 0,5$ . Dengan demikian, masing-masing konstruk tidak memiliki permasalahan dan layak digunakan.

### Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *Inner model* adalah untuk menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Pada model struktural, yang disebut juga sebagai model bagian dalam semua variabel laten dihubungkan satu dengan yang lain dengan didasarkan pada teori substansi. Pengujian ini menggunakan uji *bootstrapping* pada SmartPLS 3.0. Hasil uji *inner model* dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut.



**Gambar 3.** Hasil Uji Inner Model

Berdasarkan gambar 3, diketahui bahwa nilai *t* dan nilai signifikansi antar variabel dapat dilihat pada tabel 9 berikut

**Tabel 9.** Koefisien Jalur Pengaruh Uji Langsung

| Variabel                                                    | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|-------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Efektivitas Kerja(X2) | -0.766              | -0.778          | 0.06                       | 12.735                   | 0,00     |
| Kepemimpinan Transformasional(X1) -> Motivasi Kerja(X3)     | -0.661              | -0.671          | 0.059                      | 11.184                   | 0,00     |
| Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja(Y)            | 0.331               | 0.339           | 0.14                       | 2.357                    | 0.009    |
| Efektivitas Kerja(X2) -> Motivasi Kerja(X3)                 | 0.862               | 0.863           | 0.03                       | 29.009                   | 0,00     |
| Efektivitas Kerja(X2)-> Kinerja(Y)                          | 0.109               | 0.091           | 0.225                      | 0.484                    | 0.314    |
| Motivasi Kerja_(X3) -> Kinerja_(Y)                          | -0.166              | -0.172          | 0.185                      | 0.898                    | 0.185    |

Penjelasan dari tabel 9 akan diuraikan pada hasil analisis pengaruh langsung berikut ini.

### Hasil Analisis Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

#### Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja

Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja diperoleh nilai t-statistik 12.735, lebih besar dari nilai t-table 1.96 ( $12.735 > 1.96$ ). Demikian juga nilai P Value sebesar 0.00 lebih kecil dari nilai tingkat  $\alpha$  5% ( $0.000 < 0.05 < 0.05$ ). Dengan demikian hasil ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV “diterima”.

#### Pengaruh Variabel kepemimpinan transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja diperoleh nilai t-statistik, lebih besar dari nilai t-table 1.96 ( $11.184 > 1.96$ ). Demikian juga nilai P Value sebesar 0.00 lebih kecil dari nilai tingkat  $\alpha$  5% ( $0.00 < 0.05 < 0.05$ ). Dengan demikian hasil ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV “diterima”.

#### Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja diperoleh nilai t-statistik 2.357, lebih besar dari nilai t-table 1.96 ( $2.357 > 1.96$ ). Sedangkan nilai P Value sebesar 0.009 lebih kecil dari nilai tingkat  $\alpha$  5% ( $0.009 < 0.05 < 0.05$ ). Dengan demikian hasil ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV “diterima”.

#### Pengaruh Variabel Efektivitas kerja Terhadap motivasi kerja

Pengaruh efektivitas kerja terhadap motivasi kerja diperoleh nilai t-statistik 29.009 lebih besar dari nilai t-table 1.96 ( $29.009 > 1.96$ ). Demikian juga nilai P Value sebesar 0.00 lebih kecil dari nilai tingkat  $\alpha$  5% ( $0.000 > 0.05 < 0.05$ ). Dengan demikian hasil ini dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV “diterima”.

#### Pengaruh Variabel Efektivitas kerja Terhadap Kinerja

Pengaruh efektivitas kerja terhadap kinerja diperoleh nilai t-statistik 0.484, lebih kecil dari nilai t-table 1.96 ( $0.484 < 1.96$ ). Demikian juga nilai P Value sebesar 0.314 lebih besar dari nilai tingkat  $\alpha$  5% ( $0.314 > 0.05 < 0.05$ ). Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV “ditolak”.

#### Pengaruh Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Pengaruh motivasi Kerja terhadap Kinerja diperoleh nilai t-statistik 0.898, lebih kecil dari nilai t-table 1.96 ( $0.898 < 1.96$ ). Demikian juga nilai P Value sebesar 0.185 lebih besar dari nilai tingkat  $\alpha$  5% ( $0.185 < 0.05 < 0.05$ ). Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV “ditolak”.

#### Nilai R Square

Capaian nilai *R Square* akan menunjukkan kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Dalam penelitian ini, terdapat 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja. Nilai *R Square* dari tiap variabel tersebut sebagaimana dalam Tabel 10 berikut.

**Tabel 10.** Nilai R Square

| Variabel    | R Square | R Square Adjusted |
|-------------|----------|-------------------|
| Kinerja_(Y) | 0.154    | 0.107             |

Hasil perhitungan *R Square Adjusted*, menunjukkan bahwa untuk variabel kinerja adalah 0.154 atau 15,4% *R Square Adjusted*. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa kemampuan variabel gaya kepemimpinan transformasional, efektivitas kerja dan motivasi kerja mampu menjelaskan variabel

kinerja dalam penelitian ini adalah sebesar 15.4% dan sisanya 84,6 % dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian yang diuraikan sebelumnya akan dikaitkan dengan fakta empirik baik fenomena dan data-data sekunder yang menjadi landasan. Maka hasil penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

### **Hasil Analisis Deskriptif**

#### **Variabel Gaya Kepemimpinan transformasional**

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memiliki kharisma, motivasi inspiratif, simulasi intelektual, dan perhatian individual, sehingga memotivasi, serta mengendalikan bawahannya agar bekerja secara lebih efektif dan efisien di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dikategorikan cukup baik. Dalam penelitian ini, jumlah indikator dari gaya kepemimpinan adalah 4 indikator yaitu : 1). Kharisma memperoleh capaian indikator 35,31 (kurang baik); 2). Motivasi inspiratif, memperoleh capaian indikator 47,52 (cukup baik); 3). Simulasi intelektual memperoleh capaian indikator 63,88 (baik); dan 4). Perhatian individu memperoleh capaian indikator 65.08 (baik). Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa angka persepsi responden untuk gaya kepemimpinan transformasional sebesar 52.95%. Dengan skor capaian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berada dalam standar keputusan “cukup baik”. Hasil ini dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **Kharisma**

Menurut persepsi responden, dalam hal ini pemimpin belum mampu menunjukkan diri sebagai role model kepada pegawai dan pemimpin belum mampu menggambarkan visi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi kepada pegawai. Sebagian besar pegawai berpendapat bahwa pemimpin perlu mendorong inovasi dan kreativitas pegawai.

#### **Motivasi Inspiratif**

Menurut persepsi responden dalam hal kemampuan pimpinan untuk memotivasi pegawai masih perlu didorong untuk dapat memberikan inspirasi kepada pegawai tentang cara mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan mengoptimalkan potensi diri pegawai, mendorong pegawai untuk lebih kreatif berinovasi menemukan solusi baru untuk masalah lama atau bahkan kemampuan untuk memitigasi persoalan. Sehingga pegawai tidak hanya menjalankan tugas dan tanggung jawab seadanya.

#### **Simulasi intelektual**

Untuk kemampuan simulasi intelektual, menurut persepsi pegawai, pimpinan harus mempertimbangkan kemampuan dan ketrampilan pegawai dalam menentukan pembagian tugas. Dibutuhkan pengakuan yang obyektif dari pimpinan terhadap kualitas pekerjaan masing – masing pegawai.

#### **Perhatian Individu**

Menurut persepsi pegawai pada kemampuan perhatian individu, pimpinan sudah baik dalam hal memberikan kesempatan yang sama pada pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, pemimpin juga diharapkan bersikap lebih terbuka terhadap masukan dan kritik dari pegawai.

Sementara Sutarto dalam Tohardi, (2002) menekankan pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin. Sebagai pemimpin, semua keputusan berada di tangannya, baik atau buruknya langkah sebuah organisasi bergantung pada tindakan yang diambil seorang pemimpin. Sehingga seorang pemimpin idealnya harus cerdas dalam menentukan strategi terbaik untuk memberikan hasil sesuai ekspektasi. Pimpinan harus memiliki tujuan yang jelas serta konsisten dengan tujuan tersebut sehingga pimpinan akan fokus dan berusaha untuk mencari penyelesaian manakala sedang terjebak di suatu masalah yang menghambat.

#### **Variabel Efektivitas Kerja**

Efektivitas kerja adalah suatu pencapaian tujuan oleh organisasi atau individu dalam mencapai sebuah maksud atau tujuan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel efektivitas kerja berada pada keputusan “baik”, walaupun butuh banyak perbaikan. Capaian indikator dari variabel memperoleh rata-rata capaian indikator 62.57%. Efektivitas kerja Dalam penelitian ini, memiliki 4 indikator yaitu : 1). Karakteristik lingkungan memperoleh capaian indikator 69,22 (baik); 2). Karakteristik organisasi, memperoleh capaian indikator 70,41 (baik); 3). Karakteristik pekerja memperoleh capaian indikator 63,94 (baik); dan 4). Karakteristik kebijakan dan praktek manajemen memperoleh capaian indikator 46.72 (cukup baik). Nilai terendah adalah indikator karakteristik kebijakan dan praktek manajemen dan nilai tertinggi adalah indikator karakteristik organisasi. Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel efektivitas kerja berada dalam standar keputusan “baik”.

Capaian “baik” ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, dilihat dari aktivitas kerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV terhadap pengembangan nilai dan fungsi organisasi sesuai bidang dan uraian tugas menunjukkan bahwa pegawai berupaya secara maksimal untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan tepat waktu. Selain itu pegawai juga berusaha membudayakan kerja berbasis kinerja dengan saling mendukung dan berkoordinasi untuk menyelesaikan tugas penuh tanggung jawab dan tepat waktu sesuai dengan yang melekat pada IKU. 1.1 dan 1.2 yaitu Layanan LLDIKTI yang tepat waktu dan presentase PTS yang terakreditasi dan peningkatan mutu PTS. IKU 1.1 dan IKU 1.2 tetap terlaksana dengan baik walaupun staf pada jabatan tersebut berasal dari instansi berbeda yang masih butuh penyesuaian dalam rangka penyamaan persepsi. Hasil ini dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **Karakteristik Lingkungan**

Karakteristik lingkungan yang dirasakan oleh pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai merasa kurang termotivasi untuk mencapai tujuan kerja, sebagian besar pegawai merasa kurang adanya kerja sama dan kolaborasi antara atasan dan rekan kerja, sebagian besar pegawai merasa kurang memiliki akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk bekerja.

#### **Karakteristik Organisasi**

Karakteristik Organisasi yang dirasakan oleh Pegawai Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai merasa mencapai target kerja yang ditetapkan, mampu bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab, memiliki inisiatif untuk mencapai solusi, mengikuti prosedur kerja yang ditetapkan, dan memiliki tujuan kerja yang jelas.

#### **Karakteristik Pekerja**

Karakteristik Pekerja yang terjadi di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Tetapi sebagian besar pegawai merasa kurang dapat menangani tekanan kerja, tidak mampu berkomunikasi dengan baik antara atasan dan rekan kerja, dan kurang mampu bekerja sama dengan baik dalam tim.

#### **Karakteristik Kebijakan dan Praktek Manajemen**

Karakteristik Kebijakan dan praktek manajemen yang ada di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai merasa pekerjaannya kurang diakui dan dihargai oleh organisasi dan sebagian besar pegawai kurang memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru di tempat kerja.

#### **Variabel Motivasi kerja**

Dalam penelitian ini motivasi kerja adalah setiap perilaku dan aktivitas manusia disebabkan oleh dorongan, kemauan, kekuatan didalam diri manusia kemudian gagasan yang timbul dipraktekkan dalam aktivitas sesuai dengan kemauan dari diri individu tersebut. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berada pada keputusan “Cukup baik”, dengan capaian indikator dari variabel motivasi kerja memperoleh rata-rata capaian indikator 59,36%. Dalam penelitian ini, variabel motivasi kerja memiliki 5 indikator yaitu : 1). Kebutuhan fisik memperoleh capaian indikator 50,91 (cukup baik); 2). Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, memperoleh capaian indikator 58,62 (cukup baik); 3). Kebutuhan sosial memperoleh capaian indikator 55,51 (cukup baik); 4). Kebutuhan penghargaan memperoleh capaian indikator 65,63 ( baik ); dan 5). Kebutuhan perwujudan diri memperoleh capaian indikator 56,78 (cukup baik ). Dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berada dalam standar keputusan “ cukup baik”.

Capaian ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Dalam hal motivasi kerja, Responden menilai pegawai kurang diberi ruang komunikasi yang baik, pegawai merasa kurang dihargai dan didukung atasan walau telah memenuhi target lembaga. Adanya tuntutan pegawai kepada pimpinan dalam masalah maladministrasi di PTUN Kupang juga menyumbang capaian indikator yang tidak maksimal. Hal ini dapat diuraikan sebagai berikut.

#### **Kebutuhan Fisik**

Kebutuhan fisik yang dirasakan pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai merasa kurang adanya kolaborasi dan tim kerja kurang mendukung, lembaga tidak memberikan peluang untuk kemajuan karir pegawai, lingkungan kerja kurang mendukung kolaborasi dan komunikasi antar atasan dan rekan kerja.

#### **Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan**

Kebutuhan rasa aman dan keselamatan yang ada di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai kurang memiliki kesempatan untuk berkembang dan belajar di tempat kerja.

#### **Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan sosial yang ada di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai merasa kurang didukung oleh atasan dan rekan kerja.

#### **Kebutuhan Penghargaan**

Kebutuhan penghargaan yang dirasakan oleh pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai merasa hasil pekerjaannya kurang dihargai dan diakui lembaga.

#### **Kebutuhan Perwujudan Diri**

Kebutuhan perwujudan diri yang dirasakan oleh pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai merasa kurang diberi kebebasan ide dan pendapat di tempat kerja.

#### **Variabel Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa dari tiga (3) indikator yang diteliti memiliki ketercapaian sebagai berikut :1). Kualitas kerja memperoleh capaian indikator 69,65; 2). Kuantitas memperoleh capaian indikator 64,31; dan 3). Ketepatan waktu memperoleh capaian indikator 62,75;. Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa angka persepsi responden untuk variabel kinerja sebesar 65,57%. Dengan skor capaian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja berada dalam standar keputusan “baik”. Pada indikator kualitas, pegawai memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik ditandai dengan bukti masa kerja 10- 20 tahun berjumlah 14 orang dari jumlah 30 orang ASN yang ada. Artinya pegawai mempunyai pengalaman kerja yang cukup lama sehingga dalam menyelesaikan tugas sesuai uraian tugas yang ada bahkan dengan tugas dan fungsi baru sekalipun dapat dikerjakan dengan baik. pegawai  
Pada indikator kuantitas, target kinerja pada IKU internal yakni IKU 1.1, IKU 4.1 tidak tercapai secara maksimal. Artinya LLDIKTI telah menetapkan target kinerja melalui perjanjian kinerja yang ada tetapi keterbatasan – keterbatasan internal dan kesiapaan PTS untuk melakukannya butuh dukungan yang lebih besar terutama untuk perguruan – perguruan *tinggi yang berada kondisi kurang baik. Hal ini dapat diuraikan sebagai berikut.*

#### **Kualitas Kerja**

Kualitas kerja pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yakni; hampir sebagian pegawai menyelesaikan tugas tepat waktu, memiliki pemahaman yang baik tentang tugas, pegawai selalu mencari cara untuk meningkatkan kualitas kerja, pegawai mempunyai kontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Namun, pegawai merasa lingkungan kerja kurang mendukung produktivitas pegawai, kurang adanya kerja sama antar atasan dan rekan kerja.

#### **Kuantitas Kerja**

Kualitas kerja pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditetapkan. Namun, sebagian besar pegawai kurang merasa nyaman untuk mengemukakan ide dan pendapat di tempat di tempat kerja.

#### **Ketepatan Waktu**

Ketepatan waktu pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yakni; sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan mampu mencapai target yang ditetapkan. Namun, sebagian besar pegawai merasa kurang mampu menangani tekanan dan tantangan di tempat kerja dengan baik.

#### **Hasil Analisis Statistik Inferensial**

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV**

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja diperoleh nilai t-statistik 2.357, lebih besar dari nilai t-table 1.96 ( $2.357 > 1.96$ ). Sedangkan nilai P Value sebesar 0.009 lebih kecil dari nilai tingkat  $\alpha$  5% ( $0.009 < 0.05 < 0.05$ ). Dengan demikian hasil ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV “diterima”. Artinya dengan semakin baiknya gaya kepemimpinan transformasional pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV, maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara langsung. Dengan hasil ini, maka hipotesis pertama “diterima”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dzikrillah Rizqi Amalia, Bambang Swasto dan Heru Susilo (2016), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang”. Hasil penelitian menerangkan bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Elzi Syaivid Hamidah Nayati Utami Muhammad Faisal Riza (2013), dengan Judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan Radar Malang PT.



Malang Intermedia Pers. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Kamila Umri dan Sukriadi (2024) dalam penelitian yang berjudul “Kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi” menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif dengan berbagai aspek kinerja organisasi, termasuk produktivitas, profitabilitas, kepuasan kerja anggota, dan komitmen organisasi. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang karakteristik dan strategi kepemimpinan transformasional, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

#### **Pengaruh Efektivitas kerja Terhadap kinerja Pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV**

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai uji t adalah 0.484 ( $<1,96$ ), dengan nilai signifikansi sebesar 0.314 ( $>0,05$ ), maka keputusannya bahwa variabel Efektivitas kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Artinya walaupun efektivitas kerja yang diterapkan oleh lembaga bagi para pegawai dalam bekerja, tidak akan berdampak pada peningkatan kinerja yang dibangun dari efektivitas kerja pegawai itu sendiri.

Efektivitas kerja yang dibangun di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah XV Kupang menjadi baik dikarenakan sistem yang ditetapkan Kemendikbudristek untuk semua Unit Pelaksana Teknis Pusat (UPTP) di daerah telah baik dengan penegakkan regulasi yang begitu ketat sehingga bekerja terbentuk dengan sendirinya melalui sistem tersebut, pekerjaan yang dilakukan sekedar rutinitas, rapat evaluasi kinerja dilakukan tanpa adanya evaluasi dan *feedback*, ini mengakibatkan pegawai tidak mengetahui tujuan capaian kinerja yang telah dicapai. Dengan demikian walaupun semakin baiknya efektivitas kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV, tidak diikuti dengan meningkatnya kinerja lembaga melalui efektivitas kerja pegawai yang ada. Dengan hasil ini, maka hipotesis kedua, “ditolak”. Fasridon dan Yuli Angraini (2023) dengan judul penelitian “Model Kinerja Karyawan melalui Efektivitas kerja pada PT. Batanghari Barisan”. Hasil penelitian menerangkan bahwa efektivitas kerja tidak memediasi disiplin kerja dan WFH terhadap kinerja karyawan karena hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Lestari, dkk (2024) dengan judul penelitian “Pengaruh Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan”. dan Penelitian Candra Nasir (2021) tentang Pengaruh Persepsi Pengguna, Efektivitas Pengguna Terhadap Minat Penggunaan Aplikasi OVO Studi Pada Mahasiswa S1 Taman Siswa dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa efektivitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Efektivitas kerja karyawan bukanlah hal yang terjadi secara sepihak. Adanya kontribusi dari elemen lain yang membuat efektivitas kerja itu menjadi tinggi ataupun rendah. Dalam hal ini organisasi dan karyawan adalah elemen yang bersama-sama perlu bekerja untuk menciptakan efektivitas kerja karyawan yang tinggi.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV**

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai uji t adalah 0.898 ( $<1,96$ ), dengan nilai signifikansi sebesar 0.185 ( $>0,05$ ), maka keputusannya bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV. Artinya walaupun semakin baiknya motivasi kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV tidak menutup kemungkinan bahwa capaian kinerja akan tidak maksimal. Hal ini juga dikarenakan selain faktor motivasi kerja, kinerja organisasi yang baik juga dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan hasil ini, maka hipotesis ketiga “ditolak”.

Penelitian oleh Luhur (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan Dan Pemeriksaan PT Bank Panin, Tbk”. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2021), berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja”. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Yoda Indonesia, Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Wijaya dan Andreani (2015) yang menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja pada karyawan akan mendorong meningkatkan suatu kinerja karyawan dimana motivasi kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi diri sendiri maupun bagi perusahaan. Wirawan (2009) juga mengemukakan bahwa kinerja yang rendah dapat disebabkan oleh faktor manusia salah satunya adalah motivasi kerja. Dengan motivasi kerja yang tinggi karyawan akan lebih giat dan tekun lagi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dan sebaliknya dengan motivasi yang rendah karyawan akan mudah menyerah, merasa malas dan mudah putus asa.

Menurut Mangkunegara (2014:55) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan, keterampilan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut. Motivasi berarti pemberian suatu motif dalam menggerakkan seseorang atau yang dapat menimbulkan dorongan atau keadaan. Jadi dapat dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak secara sederhana. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa : “manusia (seseorang) hanya melakukan kegiatan yang menyenangkan untuk dilakukan.” Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya. Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien. Hal ini berarti juga yang menjadi prinsip utama dari segi psikologis.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Kerja Dan Motivasi Kerja Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV**

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai uji R Square ( $R^2$ ) = 0,154, R Square Adjusted ( $R^2$  Adjusted) = 0,107, artinya R Square (0,154) Ini berarti bahwa 15,4% variasi dalam variabel "kinerja" dapat dijelaskan oleh model regresi yang digunakan. Sisanya, yaitu 84,6%, dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. R Square Adjusted (0,107) Nilai ini menyesuaikan R Square dengan mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam model. Nilai 10,7% ini menunjukkan bahwa setelah dikoreksi, model hanya menjelaskan sekitar 10,7% variasi kinerja. Ini menunjukkan bahwa efektivitas model sedikit menurun setelah memperhitungkan kompleksitas model. Gulo, dkk (2022) dalam penelitian “Analisis Kemampuan kerja dan pembagian kerja terhadap Efektivitas kerja pegawai kantor kementerian Agama Kabupaten Labuhanbatu Selatan” berkesimpulan bahwa bahwa kemampuan kerja dan pembagian kerja tidak memiliki kontribusi mempengaruhi efektivitas kerja pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten labuhanbatu Selatan sebesar 1,4% dan sisanya sebesar 98,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang mana tidak dibahas dalam penelitian ini misalnya tentang motivasi kerja. Sari dan Arifin (2022) dalam penelitian “Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda) Kabupaten Tabalong” menemukan bahwa besarnya pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap efektivitas kerja karyawan pada PT. Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda) Kabupaten Tabalong yaitu sebesar 44,3% dan sisanya sebesar 55,7% dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya, Muhammad & Rahardja (2021) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus)” menemukan bahwa dalam jumlah R Square bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh terhadap variabel Komitmen Organisasional dengan Total Effect sebesar 48,2%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini. Variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 36,4%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini, dan dalam penelitian Fasridon, Yuli Angraini (2023) yang berjudul “Model Kinerja Karyawan Melalui Efektivitas Kerja Pada Pt. Batanghari Barisan” menemukan bahwa kemampuan variabel X1, X2 dan Z dalam menjelaskan variabel Y adalah sebesar 39,2 % sisanya sebesar 60,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dibahas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. Gambaran tentang gaya kepemimpinan transformasional berada pada kategori cukup baik, hal ini dijelaskan dari gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV. efektivitas kerja berada pada kategori baik, motivasi kerja berada pada kategori cukup baik. Dengan demikian jika gaya kepemimpinan transformasional dari pimpinan semakin baik maka kinerja akan meningkat. Efektivitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV. Dengan demikian efektivitas kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV perlu diselaraskan dengan variabel lain untuk mencapai tujuan lembaga, sehingga akan meningkatkan kinerja. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV. Dengan demikian jika motivasi kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV seperti



peningkatan prestasi kerja dan juga adanya peran instansi dalam memotivasi pegawai dalam hal memberikan pengakuan terhadap hasil kerja semakin baik maka harus diimbangi dengan kesadaran pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Kontribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional, Efektivitas kerja dan motivasi kerja dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai pada penelitian ini adalah sebesar 15,4%, sisanya sebesar 84,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka diberikan beberapa saran guna perbaikan kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV terutama kepada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dan juga untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut. Pemimpin harus memiliki kemampuan ikatan emosional yang tergambar dalam memahami visi misi lembaga dengan cermat, mempunyai pendirian yang kukuh, berkomitmen dan konsisten menjalankan pekerjaannya, sehingga mampu menjadi role model bawahannya, memiliki hubungan dengan pegawai yang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para staffnya, Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. Peningkatkan komitmen organisasi dengan cara mengarahkan komitmen pegawai pada visi, misi dan tujuan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV, terutama pada indikator kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan serta nilai organisasi, keinginan untuk mengusahakan terwujudnya kepentingan organisasi, dan memiliki kehendak yang sangat kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi, sehingga diharapkan pegawai mampu mengendalikan diri dan mengembangkan sikap perilaku terbuka, saling memiliki dan optimis dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab masing masing pegawai antar tim kerja demi tercapainya kinerja yang maksimal. Pertahankan dan tingkatkan kualitas lingkungan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV, terutama pada lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik seperti menjaga kebersihan lingkungan kerja, taat dan berdisiplin dalam kebersihan meja kerja, halaman kantor, dan ruangan kerja juga penataan barang barang inventarisasi kantor dengan tata letak yang baik serta mendukung sirkulasi peredaran udara pada ruangan kerja serta melakukan perbaikan, evaluasi dan pengembangan terhadap fasilitas sarana prasarana pendukung aktivitas kerja (jaringan internet, pengembangan fitur maupun *tools* digital layanan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yang efisien dan membangun hubungan kerja yang harmonis dan penuh kekeluargaan antar pimpinan dan sesama rekan kerja kepentingan layanan demi terwujudnya kinerja yang maksimal. Peningkatan motivasi kerja pegawai terutama pada indikator prestasi kerja dan pengakuan dari atasan, melalui pengembangan kapasitas pegawai lewat pelatihan sesuai bidang kerja untuk menghasilkan prestasi kerja dan pengakuan atas prestasi yang semakin baik kedepan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Kepala LLDIKTI Wilayah XV hendaknya membangun komunikasi secara berkelanjutan dengan pimpinan PTN/PTS dalam rangka menemukan persoalan di PTN/PTS untuk menghasilkan solusi dan strategi pencapaian beberapa IKU LLDIKTI Wilayah XV yang dilakukan oleh PTS. Peneliti selanjutnya dapat merumuskan permasalahan pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja LLDIKTI Wilayah XV, atau dapat merumuskan permasalahan pada faktor – faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja LLDIKTI Wilayah XV karena pelaksanaan beberapa IKU LLDIKTI Wilayah XV ada pada PTS.

### Daftar Pustaka

- [1] Anggia Sekar Putri. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Ajp. Jurnal Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang. Volume 6 No. 1 Tahun 2023. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v6i1.2395>
- [2] Abu Muna Almaududi Ausat, Suherlan, Tepi Peirisal & Zaenal Hirawan. (2022). Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. Journal of Leadership in Organizations. Vol.4, No. 4. <https://10.22146/jlo.71846>
- [3] Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero). Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi), 3(1), 40–58. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581>
- [4] Hariani, M., M. Irfan, A. R. Putra, D. S. Sigita, S. Arifin, D. Darmawan, & Y. R. Al Hakim. (2019). Optimalisasi Efektivitas Kerja melalui Pengembangan Kompetensi dan Komunikasi Kerja Dinamis, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 9(2), 14-21.

- [5] Haris, Indra. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasfomational Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). Jurnal Adiministrasi Bisnis. Vol. 3 No.1. <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id>
- [6] Karundeng, Mandey, & Taroreh.(2022). Pengaruh Kepribadian Esktraversi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Ranowulu Kota Bitung. Vol.10 No.1 Januari 2022, Hal. 1030-1040. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.38700>
- [7] Kusumaningtyas, D., Tamzil, & Imam. 2019. Pengaruh Motivasi, Pengalaman Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Balikpapan. Media Riset Ekonomi, Vol1(1), 1-7. <http://jurnal.fem.uniba>
- [8] Nikmah Kholilah Lubis , Annio Indah Lestari Nasution.(2023). Pengaruh Sistem Penghargaan Dan Gaya Komunikasi Pimpinan Untuk Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan (Studi Kasus Panglong Lucky Centra JalanBesar Tembung). Vol 4(1) 2023 : 466-475. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i1.1454>
- [9] Lestari, U. P. & R. Mardikaningsih. (2020). Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance, Journal of Science, Technology and Society, 1(1), 5-12.
- [10] Mariano Pinto Amaral, Melkisedek N. B. C. Neolaka, & Hendrik Toda. (2023). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance in the Regional Secretariat of the Malaka Regent's Office, East Nusa Tenggara Province. Journal Of Social Sciences And Culture. Vol. 1 No. 2 (2023). <https://doi.org/10.38142/ijssc.vli2.132>
- [11] Putra, B., & Pasaribu, V.(2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tumbakmas Niagasakti. Vol. 6 No. 1 (2022). <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i1.3488>
- [12] Rizka Nugraha Pratikna. (2015). Leader-Member Exchange Sebagai Pemoderator Dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Persepsi Tentang Rasa Keadilan Organisasional: Studi Literatur. Volume 19 Nomor 2. <https://doi.org/10.26593/be.v19i2.1482.105-114>
- [13] Sasongko, A. G., Hairudinor, H., & Syafari, M. R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. Jurnal BisnisDan Pembangunan, 10(1), 62–72. <https://doi.org/10.20527/jbp.v10i1.9958>
- [14] Syahputra, Bahri & Rambe. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura.Jurnal Pamator 13(1):110-117. <http://dx.doi.org/10.21107/pamator.v13i1.7017>
- [15] Slamet Wijayanto, Ghufon Abdullah & Endang Wuryandini. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan. Volume 9, No. 1. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>
- [16] Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto, and Devi R Wijayadne. (2020). Transformational Leadership And Job Satisfaction: A Quantitative Study On Textile Companies In Solo Central Java. Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 10, No. 3. <https://dx.doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.007>
- [17] Tine Yuliantini, Muhammad Ramli, Christian Kuswibowo, Fadhila Dhia Malihah & Anees Janee Ali5. (2024). How Transformational Leadership and Job Satisfaction Can Effect on Organizational Commitment and Increase Organizational Citizenship Behavior. Jurnal Ilmiah Manajemen. Volume 14 Number 1. [http://dx.doi.org/10.22441/jurnal\\_mix.2024.v14i2.010](http://dx.doi.org/10.22441/jurnal_mix.2024.v14i2.010)
- [18] Yammarino dan Bass. 1990. Transformational Leadership and Performance A Longitudinal Investigation. Leadership Quarterly. Vol 4. No. 1 Hal 81- 102. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)