



Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Heru Budi Santoso¹, Krisna Abhi Padhana², Siti Masfufah³

^{1,2} Dosen Program Studi Bisnis Manajemen, Institut Nalanda, Jakarta

³ Dosen Program Studi Akuntansi, Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership behavior and work motivation—based on Maslow's hierarchy of needs on the job performance of employees at the Nalanda Institute in Jakarta. This study employs a quantitative approach with an explanatory design, using a saturated sample, and data collection was conducted through questionnaires, observations, and documentation. The results show that the leadership styles most frequently perceived by Nalanda Institute employees are the democratic style, followed by the laissez-faire style, and the autocratic style. Regarding work performance, the majority of employees fall into the moderate, high, and low categories. The dimensions of work motivation according to Maslow's hierarchy show a similar pattern, with most employees falling into the moderate category. This study implies that the Nalanda Institute needs to maintain a democratic leadership style and strengthen employee recognition and self-development programs so that work performance can improve sustainably. The findings of this study are expected to contribute to and inform the institution's efforts to formulate more efficient and effective employee development strategies for the future.

Keywords: Leadership Behavior; Work Motivation; Job Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow terhadap prestasi kerja karyawan Institut Nalanda Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif jenis desain eksplanatori, dengan menggunakan sampel jenuh serta pengumpulan datanya dilakukan melalui kuesioner, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling dominan dipersepsikan oleh karyawan Institut Nalanda yaitu; gaya demokratik, diikuti gaya bebas kendali, dan gaya otokratik. Pada variabel prestasi kerja, sebagian besar karyawan berada pada kategori sedang, kategori tinggi, dan kategori kurang. Dari dimensi motivasi kerja menurut hierarki Maslow menunjukkan pola serupa, yaitu sebagian besar karyawan berada pada kategori sedang. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa Institut Nalanda perlu mempertahankan pola kepemimpinan demokratik serta memperkuat program penghargaan dan pengembangan diri karyawan agar prestasi kerja dapat meningkat secara berkelanjutan. Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan sumbangsih serta pertimbangan bagi institusi dalam merumuskan strategi pengembangan karyawannya ke depan secara lebih efisien dan efektif.

Kata Kunci: Perilaku Kepemimpinan; Motivasi Kerja; Prestasi Kerja.

Article info

Received (24/05/2026)

Revised (28/05/2026)

Accepted (30/05/2026)

Corresponding_ herubudisantoso@nalanda.ac.id

DOI: 10.47354/mjo.v5i1

I. PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi pendidikan tinggi pada era modern menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang semakin profesional. Perguruan tinggi tidak hanya membutuhkan fasilitas akademik yang memadai, tetapi juga membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, motivasi, dan kinerja yang tinggi (Sedarmayanti, 2017). Karyawan merupakan bagian penting dalam mendukung keberhasilan institusi karena berbagai aktivitas administrasi, pelayanan akademik, dan operasional perguruan tinggi sangat bergantung pada kualitas kerja mereka. Hasibuan (2019) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan mengembangkan dan memanfaatkan pegawai agar dapat mencapai tujuan individu maupun organisasi secara efektif, sehingga aspek kepemimpinan dan motivasi kerja tidak dapat dilepaskan dari upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan tinggi.

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peran seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, serta memberikan motivasi kepada bawahannya. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai suatu visi atau seperangkat tujuan, dan efektivitas kepemimpinan sangat menentukan iklim kerja serta kinerja unit organisasi. Kepemimpinan yang tepat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, pola kepemimpinan yang kurang sesuai dengan karakteristik bawahan dan konteks organisasi dapat menyebabkan rendahnya motivasi dan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi (Yukl, 2013).

Selain faktor kepemimpinan, motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan prestasi kerja karyawan. Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang berusaha mencapai tujuan tertentu (Mangkunegara, 2017). Teori hierarki kebutuhan Maslow (1943) menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri, yang tersusun secara hierarkis dan saling memengaruhi tingkat motivasi seseorang dalam bekerja. Kerangka ini kemudian diperkaya oleh sejumlah teori motivasi lanjutan, seperti teori dua faktor dari Herzberg (1966), teori ERG dari Alderfer (1969), dan teori kebutuhan berprestasi dari McClelland (1961), yang secara bersama-sama memberikan landasan konseptual yang kuat untuk memahami dinamika motivasi kerja pada berbagai jenis organisasi, termasuk institusi pendidikan tinggi.

Institut Nalanda sebagai lembaga pendidikan tinggi berbasis nilai-nilai keagamaan membutuhkan karyawan yang memiliki prestasi kerja baik agar mampu memberikan pelayanan optimal kepada mahasiswa dan seluruh pemangku kepentingan. Karakteristik institusi pendidikan tinggi berskala kecil hingga menengah, dengan jumlah karyawan yang relatif terbatas, memunculkan dinamika kepemimpinan dan motivasi kerja yang khas dibandingkan organisasi besar atau industri manufaktur. Pada organisasi dengan jumlah karyawan terbatas, interaksi antara pimpinan dan bawahan cenderung lebih personal dan intensif, sehingga persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dapat terbentuk secara lebih langsung dan konsisten (Handoko, 2011). Berdasarkan kondisi tersebut, penting dilakukan penelitian mengenai bagaimana perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan Institut Nalanda.

Berdasarkan data awal penelitian, jumlah karyawan Institut Nalanda sebanyak 77 orang dan seluruhnya dijadikan responden. Hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mempersepsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan sebagai gaya demokratik, dan sebagian besar karyawan memiliki tingkat prestasi kerja pada kategori sedang. Temuan awal ini menarik untuk dikaji lebih mendalam, mengingat dominasi gaya kepemimpinan demokratik secara teoretis semestinya berasosiasi dengan tingkat motivasi dan prestasi kerja yang tinggi (Davis & Newstrom, 1992), namun pada kenyataannya prestasi kerja mayoritas karyawan masih berada pada kategori sedang, bukan kategori tinggi. Kesenjangan antara ekspektasi teoretis dan kondisi empiris inilah yang menjadi salah satu urgensi penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di Institut Nalanda; mendeskripsikan tingkat pemenuhan motivasi kerja karyawan berdasarkan lima dimensi hierarki kebutuhan Maslow; mendeskripsikan tingkat prestasi kerja karyawan; dan menganalisis keterkaitan konseptual antara perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, dan prestasi kerja karyawan Institut Nalanda, sekaligus memberikan rekomendasi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan institusi pendidikan tinggi berbasis nilai keagamaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Perilaku dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen organisasi yang berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2017). Dalam lingkungan perguruan tinggi, kepemimpinan memiliki peran strategis karena pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan institusi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karyawan. Hersey dan Blanchard (1995) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku konsisten yang digunakan seorang pemimpin ketika

berinteraksi dengan bawahannya, dan pola tersebut dipersepsikan secara berbeda-beda oleh bawahan sesuai dengan situasi dan karakteristik kelompok kerja.

Secara umum, gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi tiga bentuk utama, yaitu kepemimpinan otokratik, kepemimpinan demokratik, dan kepemimpinan bebas kendali (*free rein*). Kepemimpinan otokratik menempatkan pemimpin sebagai pusat pengambilan keputusan dengan wewenang penuh dalam menentukan kebijakan; gaya ini memberikan kecepatan dalam pengambilan keputusan, tetapi memiliki kelemahan karena kurang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi (Davis & Newstrom, 1992). Kepemimpinan demokratik melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, ide, dan masukan, sehingga dapat meningkatkan rasa memiliki, kepuasan kerja, serta motivasi karyawan. Adapun kepemimpinan bebas kendali memberikan keleluasaan yang besar kepada bawahan dalam menentukan cara kerja dan mengambil keputusan; gaya ini dapat meningkatkan kreativitas karyawan, tetapi membutuhkan tingkat tanggung jawab dan kompetensi yang tinggi agar pekerjaan tetap berjalan efektif.

Perkembangan teori kepemimpinan selanjutnya memperkaya pemahaman mengenai gaya kepemimpinan melalui pendekatan kontingensi dan transformasional. House (1971) melalui *path goal theory* menekankan bahwa efektivitas pemimpin bergantung pada kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik bawahan dan tuntutan tugas, sehingga tidak ada satu gaya kepemimpinan yang secara universal paling efektif pada seluruh situasi. Bass (1985) melalui teori kepemimpinan transformasional menambahkan dimensi baru berupa kemampuan pemimpin membangkitkan motivasi intrinsik bawahan melalui visi bersama, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, yang secara konseptual memiliki kedekatan dengan karakteristik kepemimpinan demokratik dalam mendorong partisipasi dan pengembangan bawahan. Yukl (2013) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif termasuk kepemimpinan demokratik cenderung menghasilkan komitmen bawahan yang lebih tinggi dibandingkan gaya kepemimpinan direktif, karena bawahan merasa memiliki kendali atas keputusan yang memengaruhi pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi termasuk institusi pendidikan tinggi seperti Institut Nalanda dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan dan berdampak terhadap prestasi kerja, baik secara langsung melalui pengarahan tugas maupun secara tidak langsung melalui penguatan motivasi kerja bawahan.

Motivasi Kerja Berdasarkan Hierarki Kebutuhan Maslow

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam organisasi, motivasi menjadi faktor penting karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab, semangat kerja, dan pencapaian kinerja yang lebih baik (As'ad, 1995). Menurut Maslow (1943) bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis dalam lima tingkatan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri, dengan asumsi dasar bahwa kebutuhan pada tingkat yang telah relatif terpenuhi tidak lagi menjadi motivator utama, sehingga individu terdorong mengejar pemenuhan kebutuhan pada tingkat berikutnya.

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan hidup, seperti pendapatan, makanan, tempat tinggal, dan kebutuhan sehari-hari; dalam konteks pekerjaan, kebutuhan ini berkaitan dengan kecukupan gaji dan kompensasi yang diterima karyawan (Hasibuan, 2019). Kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja berkaitan dengan keinginan seseorang untuk memperoleh perlindungan dan rasa aman dalam bekerja, meliputi jaminan pekerjaan, lingkungan kerja yang aman, perlindungan kesehatan, serta kepastian masa depan pekerjaan. Kebutuhan sosial berkaitan dengan hubungan interpersonal dalam organisasi; hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan maupun antarpegawai dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan meningkatkan motivasi kerja (Mangkunegara, 2017). Kebutuhan penghargaan berkaitan dengan keinginan seseorang untuk mendapatkan pengakuan atas kemampuan dan hasil kerja yang telah dicapai, dapat berupa apresiasi, kesempatan berkembang, promosi, maupun pengakuan dari pimpinan. Aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi berupa keinginan seseorang untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kompetensi, dan mencapai potensi terbaik dalam pekerjaannya.

Sebagai pelengkap teori Maslow terdapat pandangan Herzberg (1966) melalui teori dua faktor membedakan faktor hygiene (kebijakan perusahaan, pengawasan, kondisi kerja, gaji, dan keamanan kerja) yang mencegah ketidakpuasan namun tidak serta-merta memotivasi, dengan faktor motivator (pengakuan, pertumbuhan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri) yang benar-benar mendorong kepuasan dan prestasi kerja. Alderfer (1969) melalui teori *Existence Relatedness Growth* (ERG) meringkas lima tingkatan Maslow menjadi tiga kelompok kebutuhan yang lebih fleksibel dan memungkinkan terjadinya pergerakan naik-turun antartingkat kebutuhan (*frustration-regression*), berbeda dengan model Maslow yang bersifat *strictly hierarkis*. McClelland (1961) melalui teori kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) menambahkan bahwa individu dengan kebutuhan

berprestasi tinggi cenderung mencari tantangan pekerjaan yang realistis dan umpan balik atas kinerjanya, yang secara konseptual berkaitan erat dengan kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka Maslow. Keempat kerangka teori motivasi tersebut Maslow, Herzberg, Alderfer, dan McClelland digunakan secara komplementer dalam penelitian ini untuk memperkaya interpretasi terhadap pola motivasi kerja karyawan Institut Nalanda.

Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan usaha yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017). Sedangkan Hasibuan (2019) menambahkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam organisasi pendidikan seperti Institut Nalanda, prestasi kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab, kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan organisasi, kualitas pelayanan kepada mahasiswa dan unit kerja terkait, kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja, serta kemauan untuk meningkatkan kemampuan diri. Prestasi kerja yang baik menunjukkan bahwa organisasi berhasil mengelola sumber daya manusia secara efektif, sekaligus menjadi indikator keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan dan program motivasi yang dijalankan manajemen.

Kepemimpinan dan Motivasi Kerja pada Institusi Pendidikan Tinggi

Institusi pendidikan tinggi memiliki karakteristik organisasi yang khas dibandingkan organisasi bisnis atau manufaktur, karena keberhasilannya diukur tidak hanya dari efisiensi operasional tetapi juga dari kualitas layanan akademik, reputasi keilmuan, dan kontribusi terhadap pengembangan mahasiswa. Sedarmayanti (2017) menekankan bahwa perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia pada organisasi jasa pendidikan perlu memperhatikan aspek pelayanan (*service orientation*) di samping aspek produktivitas administratif. Pada institusi berskala kecil hingga menengah seperti Institut Nalanda, dengan jumlah karyawan terbatas dan struktur organisasi yang relatif ramping, gaya kepemimpinan pimpinan unit memiliki pengaruh yang lebih terasa langsung terhadap iklim kerja sehari-hari dibandingkan organisasi besar dengan banyak lapisan manajerial. Kondisi ini memperkuat relevansi kajian mengenai hubungan antara perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, dan prestasi kerja pada konteks institusi pendidikan tinggi berbasis nilai, di mana faktor keteladanan pimpinan dan kedekatan relasional turut membentuk budaya kerja organisasi.

Hubungan Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja

Kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan prestasi kerja karyawan. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai akan menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan motivasi karyawan (Yukl, 2013). Pada Institut Nalanda, penerapan kepemimpinan demokratis dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi, menyampaikan gagasan, serta merasa dihargai dalam organisasi. Kondisi tersebut secara teoretis dapat meningkatkan motivasi kerja dan berdampak positif terhadap prestasi kerja, sejalan dengan pandangan Bass (1985) bahwa kepemimpinan yang memberi perhatian individual dan stimulasi intelektual mendorong bawahan bekerja melampaui ekspektasi standar (*performance beyond expectations*).

Selain itu, pemenuhan kebutuhan karyawan berdasarkan teori Maslow (1943) juga menjadi faktor penting. Karyawan yang merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi, memperoleh keamanan kerja, memiliki hubungan sosial yang baik, mendapatkan penghargaan, serta memiliki kesempatan mengembangkan diri akan lebih terdorong untuk memberikan kinerja terbaik. Namun demikian, sebagaimana ditegaskan Herzberg (1966), pemenuhan kebutuhan tingkat dasar (*hygiene factors*) semata tidak cukup untuk mendorong prestasi kerja yang tinggi; diperlukan pula pemenuhan faktor motivator seperti pengakuan dan kesempatan berkembang agar dorongan intrinsik karyawan benar-benar teraktualisasi dalam bentuk prestasi kerja yang optimal.

Untuk memperkuat landasan empiris penelitian ini, kajian pustaka juga menelusuri sejumlah penelitian terkini yang relevan dengan hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Jufrizen dan Hadi (2021) meneliti pengaruh fasilitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dan menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara kondisi kerja dan pencapaian kinerja, menegaskan bahwa motivasi bukan sekadar variabel tambahan, melainkan mekanisme penghubung penting antara kondisi kerja dan hasil kerja.

Widjaja dan Ginanjar (2022) dalam penelitiannya terhadap pegawai menemukan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai, sejalan dengan proposisi H3 dalam penelitian ini bahwa kedua variabel tersebut bekerja secara simultan. Pada konteks kepemimpinan transformasional yang secara konseptual berdekatan dengan kepemimpinan demokratis Ausat, Suherlan, Peirisal, dan Hirawan (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan UMKM di Indonesia, meskipun peran mediasi komitmen organisasional dalam hubungan tersebut tidak selalu signifikan, yang mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat bersifat langsung maupun melalui jalur lain yang lebih kompleks. Temuan tersebut diperkuat oleh Shao, Fu, Ge, Jia, Li, dan Wang (2022) yang menunjukkan bahwa efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja dimoderasi oleh komitmen afektif dan tingkat rasa aman kerja (*job insecurity*) karyawan, sehingga efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari konteks psikologis bawahan termasuk sejauh mana kebutuhan keamanan kerja mereka telah terpenuhi.

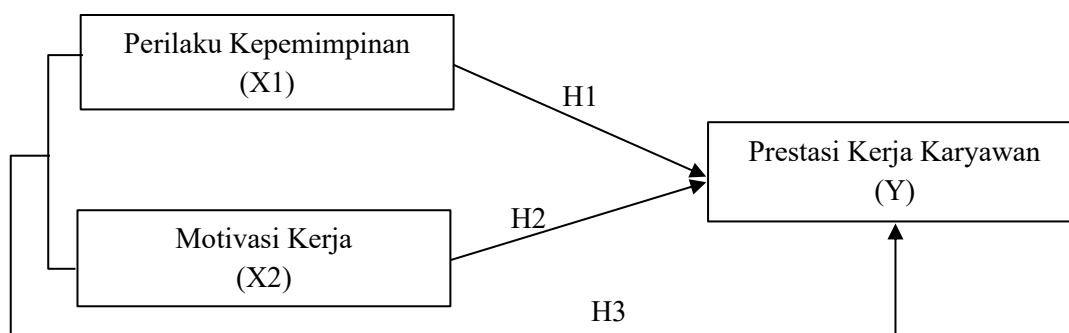
Pada konteks yang lebih spesifik dengan institusi pendidikan tinggi, Juliantari, Sunaryo, dan Muharam (2023) meneliti dampak kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di IPB University yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan, di samping pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja. Penelitian ini relevan secara kontekstual dengan penelitian yang dilakukan pada Institut Nalanda, karena sama-sama mengkaji tenaga kependidikan pada institusi pendidikan tinggi, sehingga memberikan pembandingan empiris yang lebih setara dibandingkan penelitian pada sektor manufaktur atau jasa komersial.

Dari sisi pengembangan teori motivasi, Ihensekhien dan Joel (2023) melakukan kajian komparatif antara hierarki kebutuhan Maslow (1943) dan teori dua faktor Herzberg (1966), dan menyimpulkan bahwa kedua teori tersebut saling melengkapi (*overlapping*) dalam menjelaskan dimensi motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja organisasi, serta menegaskan relevansi berkelanjutan kerangka Maslow hingga saat ini meskipun telah dikembangkan lebih dari delapan dekade lalu. Temuan ini memperkuat keputusan metodologis penelitian ini untuk tetap menggunakan hierarki kebutuhan Maslow sebagai kerangka utama, sekaligus memanfaatkan teori Herzberg, Alderfer, dan McClelland sebagai lensa interpretasi tambahan atas pola data yang diperoleh.

Secara keseluruhan, kajian empiris terkini tersebut menunjukkan konsistensi arah pengaruh dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja baik secara terpisah maupun bersama-sama berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut juga mengingatkan bahwa kekuatan pengaruh tersebut dapat bervariasi tergantung pada variabel moderasi atau mediasi seperti komitmen organisasional, kualitas kehidupan kerja, dan rasa aman kerja, yang membuka ruang bagi pengembangan model penelitian yang lebih kompleks pada studi lanjutan di Institut Nalanda.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan, penelitian ini menggunakan variabel bebas, yang terdiri dari perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja dengan aspek atau dimensi, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri, serta variabel terikat berupa prestasi kerja karyawan. Secara skematis, kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan alur pengaruh sebagai berikut: perilaku kepemimpinan membentuk iklim kerja yang memengaruhi motivasi kerja karyawan pada kelima dimensi kebutuhan Maslow, dan pemenuhan motivasi kerja tersebut pada gilirannya bermuara pada tingkat prestasi kerja karyawan Institut Nalanda.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) yang bersifat deskriptif asosiatif, digunakan untuk memetakan persepsi karyawan terhadap variabel perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, dan prestasi kerja, serta mengeksplorasi keterkaitan konseptual antarvariabel tersebut berdasarkan kerangka teori yang telah diuraikan pada bagian tinjauan pustaka. Data dikumpulkan pada satu titik waktu (*cross-sectional*) melalui survei kuesioner kepada seluruh karyawan Institut Nalanda. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Institut Nalanda sebanyak 77 orang. Karena jumlah populasi tergolong kecil atau kurang dari 100 orang, maka seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian menggunakan metode

total sampling atau sensus, sehingga jumlah sampel penelitian adalah 77 responden. Pendekatan sensus dipilih untuk memaksimalkan akurasi gambaran kondisi motivasi dan prestasi kerja pada seluruh unit kerja Institut Nalanda, mengingat populasi yang relatif kecil memungkinkan seluruh anggota populasi dijangkau tanpa memerlukan teknik penarikan sampel probabilitas.

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner berskala Likert, observasi kondisi kerja, dan dokumentasi institusi. Instrumen penelitian mengukur variabel perilaku kepemimpinan, motivasi kerja berdasarkan teori Maslow, dan prestasi kerja karyawan. Setiap item pernyataan pada kuesioner diberikan skor 1 sampai 5, kemudian jawaban responden dikategorikan ke dalam tiga kelompok, yaitu kategori tinggi, sedang, dan kurang, berdasarkan interval skor yang dihitung dari rentang skor minimum dan maksimum pada masing-masing variabel. Data penelitian dianalisis melalui beberapa tahap, meliputi uji validitas dan reliabilitas instrumen untuk memastikan kelayakan alat ukur, serta analisis deskriptif berupa distribusi frekuensi dan persentase untuk memetakan kategori tinggi, sedang, dan kurang pada masing-masing variabel penelitian. Hasil analisis deskriptif ini menjadi dasar utama pembahasan pada penelitian tahap ini, sementara pengujian pengaruh antarvariabel secara inferensial (regresi, uji t, uji F, dan koefisien determinasi) direncanakan sebagai tahap lanjutan penelitian dengan memanfaatkan data yang telah terkumpul, mengingat karakteristik populasi yang relatif kecil memerlukan kehati-hatian dalam interpretasi hasil pengujian statistik inferensial.

IV. HASIL/TEMUAN

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan pada Institut Nalanda dengan jumlah responden sebanyak 77 orang karyawan. Seluruh anggota populasi dijadikan responden menggunakan metode total sampling. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang mengukur persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan, motivasi kerja berdasarkan teori kebutuhan Maslow, serta prestasi kerja.

Distribusi Perilaku/Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di Institut Nalanda diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 1. Distribusi Persepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Jumlah Responden	Jumlah Persentase
Otokratik	7	9,1%
Demokratik	50	64,9%
Bebas Kendali	20	26,0%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data primer diolah (2025).

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menilai gaya kepemimpinan di Institut Nalanda termasuk dalam kategori demokratik, yaitu sebanyak 50 orang (64,9%). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Institut Nalanda cenderung melibatkan karyawan dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan, sejalan dengan karakteristik kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan oleh Yukl (2013). Gaya kepemimpinan demokratik memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, memberikan masukan, serta berpartisipasi dalam penyelesaian masalah organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan institusi, meskipun masih terdapat sebagian karyawan (26,0%) yang mempersepsikan gaya kepemimpinan bebas kendali, yang perlu menjadi perhatian karena berpotensi menimbulkan ketidakjelasan arah kerja apabila tidak diimbangi dengan kompetensi dan inisiatif karyawan yang memadai (Davis & Newstrom, 1992).

Distribusi Prestasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai prestasi kerja karyawan sebagaimana dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Tingkat Prestasi Kerja Karyawan

Kategori Prestasi Kerja	Jumlah Responden	Persentase
Tinggi	30	39,0%
Sedang	40	51,9%
Kurang	7	9,1%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data primer diolah (2025).

Berdasarkan Tabel 2, sebagian besar karyawan Institut Nalanda memiliki tingkat prestasi kerja pada kategori sedang, yaitu sebanyak 40 orang (51,9%). Selanjutnya sebanyak 30 orang (39,0%) berada pada kategori tinggi dan 7 orang (9,1%) berada pada kategori kurang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum prestasi kerja

karyawan Institut Nalanda berada pada kondisi cukup baik, tetapi masih terdapat peluang peningkatan terutama melalui penguatan motivasi, penghargaan, dan pengembangan kompetensi karyawan. Menariknya, meskipun mayoritas karyawan mempersepsikan gaya kepemimpinan demokratik yang secara teoretis mendukung prestasi kerja tinggi (Bass, 1985), proporsi karyawan pada kategori prestasi tinggi (39,0%) belum melampaui kategori sedang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang positif merupakan prasyarat penting namun belum cukup untuk menjamin prestasi kerja optimal apabila tidak disertai penguatan pada dimensi motivasi lain, khususnya kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

Distribusi Motivasi Kerja Berdasarkan Hierarki Kebutuhan Maslow

Berdasarkan hasil penelitian mengenai motivasi kerja berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Kebutuhan Fisiologis

Data penelitian mengenai kebutuhan fisiologis berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Tingkat Pemenuhan Kebutuhan Fisiologis

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Tinggi	32	41,6%
Sedang	38	49,4%
Kurang	7	9,1%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data primer diolah (2025).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis sebagian besar berada pada kategori sedang, sebanyak 38 orang (49,4%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai pemenuhan kebutuhan dasar melalui kompensasi dan fasilitas kerja sudah cukup baik, namun masih dapat ditingkatkan. Sejalan dengan Hasibuan (2019), pemenuhan kebutuhan dasar yang belum optimal berpotensi menahan karyawan pada orientasi kebutuhan tingkat rendah, sehingga menghambat dorongan menuju pemenuhan kebutuhan tingkat lebih tinggi sebagaimana digambarkan dalam model hierarkis Maslow (1943).

Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan Kerja

Data penelitian mengenai kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Tingkat Keselamatan dan Keamanan Kerja

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Tinggi	20	26,0%
Sedang	48	62,3%
Kurang	9	11,7%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data primer diolah (2025).

Berdasarkan tabel tersebut, kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja mayoritas berada pada kategori sedang, sebanyak 48 orang (62,3%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup aman dalam menjalankan pekerjaan, baik dari sisi lingkungan kerja maupun kepastian pekerjaan, meskipun terdapat 11,7% responden yang menilai kebutuhan ini masih kurang terpenuhi. Kondisi ini relevan dengan pandangan Robbins dan Judge (2017) bahwa jaminan keamanan kerja yang belum sepenuhnya meyakinkan dapat menjadi sumber kecemasan yang berpotensi mengganggu konsentrasi dan produktivitas kerja karyawan.

Kebutuhan Sosial

Data penelitian mengenai kebutuhan sosial berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Tingkat Pemenuhan Kebutuhan Sosial

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Tinggi	19	24,7%
Sedang	50	64,9%
Kurang	8	10,4%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data primer diolah (2025).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan sosial sebagian besar berada pada kategori sedang, sebanyak 50 orang (64,9%). Hal ini menggambarkan bahwa hubungan antarpegawai, hubungan dengan pimpinan, dan kerja sama antarunit di Institut Nalanda berjalan cukup baik, meskipun belum sepenuhnya mencapai kategori tinggi. Mangkunegara (2017) menekankan bahwa kualitas hubungan sosial di tempat kerja berperan penting dalam membentuk rasa memiliki (*sense of belonging*) yang pada gilirannya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kebutuhan Penghargaan

Data penelitian mengenai kebutuhan penghargaan berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 6. Tingkat Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Tinggi	12	15,6%
Sedang	61	79,2%
Kurang	4	5,2%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data primer diolah (2025).

Berdasarkan hasil penelitian, kebutuhan penghargaan mayoritas berada pada kategori sedang, sebanyak 61 orang (79,2%), dengan hanya 15,6% responden yang menilai kebutuhan ini terpenuhi pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah memperoleh apresiasi dalam pekerjaan, tetapi Institut Nalanda masih dapat meningkatkan sistem penghargaan agar karyawan semakin termotivasi. Merujuk pada teori dua faktor Herzberg (1966), rendahnya proporsi kategori tinggi pada dimensi penghargaan ini patut menjadi perhatian khusus manajemen, mengingat penghargaan tergolong sebagai motivator sejati yang secara langsung mendorong peningkatan prestasi kerja, berbeda dengan faktor hygiene yang hanya mencegah ketidakpuasan.

Kebutuhan Aktualisasi Diri

Data penelitian mengenai kebutuhan aktualisasi diri berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 7. Tingkat Aktualisasi Diri Karyawan

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Tinggi	20	26,0%
Sedang	45	58,4%
Kurang	12	15,6%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data primer diolah (2025).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan aktualisasi diri sebagian besar berada pada kategori sedang, sebanyak 45 orang (58,4%), sementara 15,6% responden berada pada kategori kurang—proporsi kategori kurang tertinggi di antara seluruh dimensi motivasi yang diteliti. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk berkembang, meningkatkan kemampuan, dan memperoleh kesempatan pengembangan diri, namun sebagian di antaranya merasa kesempatan tersebut belum sepenuhnya tersedia. Merujuk pada McClelland (1961), individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi namun tidak memperoleh saluran penyaluran yang memadai berisiko mengalami penurunan motivasi kerja dalam jangka panjang, sehingga temuan ini menjadi sinyal penting bagi manajemen Institut Nalanda untuk memperluas program pengembangan kompetensi karyawan.

V. PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan di Institut Nalanda adalah gaya demokratis. Dominasi gaya ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan ruang komunikasi dan partisipasi kepada karyawan. Kepemimpinan demokratis dapat menciptakan hubungan kerja yang positif karena karyawan merasa dihargai dan memiliki peran dalam organisasi, sejalan dengan pandangan Hersey dan Blanchard (1995) bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan bawahan (*readiness*) akan menghasilkan efektivitas kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut secara konseptual dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan prestasi kerja, meskipun sebagaimana ditunjukkan pada distribusi prestasi kerja pada tabel 2, pengaruh positif kepemimpinan demokratis tampaknya belum sepenuhnya termanifestasi dalam proporsi karyawan berprestasi tinggi, sehingga diperlukan penguatan pada faktor motivasional lain secara simultan.

Berdasarkan hasil penelitian deskriptif, seluruh dimensi motivasi kerja berada pada kategori cukup baik namun didominasi kategori sedang, bukan kategori tinggi. Kebutuhan sosial menunjukkan proporsi kategori sedang yang tinggi (64,9%), yang menggambarkan adanya hubungan kerja yang cukup harmonis di lingkungan Institut

Nalanda. Selain itu, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri menjadi faktor penting karena karyawan membutuhkan pengakuan serta kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, sejalan dengan penekanan Herzberg (1966) dan McClelland (1961) bahwa kedua faktor tersebut merupakan motivator intrinsik yang paling erat kaitannya dengan pencapaian prestasi kerja tingkat tinggi. Organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut akan lebih mudah meningkatkan keterikatan (*engagement*) dan prestasi kerja karyawan.

Penelitian tahap ini berfokus pada pemetaan deskriptif kondisi perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, dan prestasi kerja karyawan Institut Nalanda, sehingga keterkaitan antarvariabel yang dibahas bersifat konseptual berdasarkan pola distribusi data dan kerangka teori yang relevan, bukan berdasarkan pengujian statistik inferensial formal (regresi, uji t, atau uji F). Pola data menunjukkan kecenderungan yang selaras dengan proposisi teoretis: dominasi kepemimpinan demokratis berasosiasi dengan tingkat prestasi kerja yang secara umum positif (kategori sedang hingga tinggi mencakup 90,9% responden), sementara dimensi motivasi yang paling rendah proporsi kategori tingginya yaitu kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri konsisten dengan area yang paling memerlukan perhatian manajerial. Pola ini juga sejalan dengan temuan Juliantari dkk. (2023) pada tenaga kependidikan IPB University, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja secara langsung memengaruhi kinerja tenaga kependidikan pada institusi pendidikan tinggi, serta temuan Widjaja dan Ginanjar (2022) bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Untuk memperoleh bukti kausalitas yang lebih kuat mengenai besaran pengaruh masing-masing variabel terhadap prestasi kerja, penelitian lanjutan yang menerapkan analisis regresi berganda pada data yang sama maupun pada sampel yang lebih besar dan lintas institusi sebagaimana dilakukan Shao dkk. (2022) dengan pendekatan moderasi sangat direkomendasikan.

Sementara itu, berdasarkan hasil penelitian implikasinya terhadap Institut Nalanda di antaranya: Mempertahankan gaya kepemimpinan demokratis yang telah berjalan, sekaligus memperkuat kapasitas kepemimpinan pada unit-unit yang masih dipersepsikan menerapkan gaya bebas kendali agar arah kerja tetap jelas, Meningkatkan sistem penghargaan terhadap karyawan berprestasi, mengingat dimensi ini memiliki proporsi kategori tinggi yang paling rendah di antara seluruh dimensi motivasi, Memberikan program pelatihan dan pengembangan kompetensi secara terjadwal untuk memperkuat pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri karyawan, Memperkuat komunikasi antara pimpinan dan karyawan melalui forum konsultasi rutin dan mekanisme umpan balik dua arah dan Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi dan prestasi kerja, termasuk penguatan jaminan keamanan kerja bagi kelompok karyawan yang masih menilai aspek ini kurang terpenuhi.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan Institut Nalanda, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan di Institut Nalanda sebagian besar dipersepsikan oleh karyawan sebagai gaya kepemimpinan demokratis, dengan realitas bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya yang paling dominan diterapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Institut Nalanda telah memberikan ruang komunikasi, partisipasi, dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas organisasi.

Prestasi kerja karyawan Institut Nalanda secara umum berada pada kategori sedang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan sudah cukup baik, namun masih diperlukan berbagai upaya peningkatan agar lebih optimal. Motivasi kerja berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow menunjukkan bahwa sebagian besar kebutuhan karyawan berada pada kategori sedang. Kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri telah terpenuhi dengan cukup baik, tetapi masih terdapat ruang untuk pengembangan, khususnya pada dimensi penghargaan dan aktualisasi diri. Sedangkan kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan. Kepemimpinan yang demokratis mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih baik, sedangkan pemenuhan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan semangat dan dorongan untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas.

Pada kesempatan ini, beberapa saran yang disampaikan, bahwa Pimpinan Institusi diharapkan: Mempertahankan pola kepemimpinan demokratis yang telah berjalan dengan baik, melalui komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan perlu terus ditingkatkan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan produktif, Mengembangkan sistem penghargaan yang lebih terstruktur bagi karyawan yang menunjukkan prestasi kerja baik, selain berupa materi, tetapi juga adanya suatu pengakuan, kesempatan pengembangan karier, atau pemberian tanggung jawab yang lebih besar, Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, seminar, atau kegiatan pengembangan kompetensi agar kebutuhan aktualisasi diri dapat terpenuhi dan kemampuan kerja semakin meningkat, dan Manajemen perlu memperhatikan berbagai aspek motivasi kerja, terutama kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri karena kedua aspek tersebut berhubungan dengan keinginan karyawan untuk berkembang dan memberikan kontribusi terbaik bagi institusi.

REFERENSI

- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test Of A New Theory Of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- As'ad, M. (1995). *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Commitment And Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1992). *Perilaku Dalam Organisasi* (Terjemahan, Jilid 1, Ed. ke-7). Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1995). *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work And The Nature Of Man*. New Jersey: World Publishing.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory Of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- Ihensekhien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy Of Needs And Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications For Organizational Performance. *Romanian Economic Journal*, 26(85), 32–49.
- Jufrizen, & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 36–54.
- Juliantari, F., Sunaryo, W., & Muharam, H. (2023). Dampak Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan IPB University. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 34–45. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i1.42116>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory Of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). London: Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects Of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, And Job Insecurity. *Frontiers In Psychology*, 13, 847147. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>
- Widjaja, Y. R., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(1), 47–56.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (8th ed.). Boston : Pearson Education.