



Suryani Syamsuddin
Faculty Of Economics
and Business, Hasanuddin
University, Indonesia
✉ andisuryani
syamsuddin@gmail.com



Abdul Rahman Kadir
Faculty Of Economics
and Business, Hasanuddin
University, Indonesia
✉ rahmankadir90@yahoo.
com



Syamsu Alam
Faculty Of Economics
and Business, Hasanuddin
University, Indonesia
✉ syamsu.alam60@yahoo.
com



Madris
Faculty Of Economics
and Business, Hasanuddin
University, Indonesia
✉ madris@fe.unhas.ac.id

Leadership in Higher Education in Indonesia: The Case of the University of West Sulawesi

Liderazgo en la Educación Superior en Indonesia: El Caso de la Universidad de Sulawesi Occidental

I. INTRODUCTION

The University of West Sulawesi (Unsulbar) in Indonesia's youngest province is intended to assist in preparing competent human resources to fill the workforce needs in the region later. Unsulbar was first established as a Private Higher Education (PTS), which then changed its status to become a State University (PTN). This transformation requires the management, especially the leaders, to continue adjusting the university's management according to the specific rules of public institutions in Indonesia. As mentioned by Cahyadi et al. (2022); Munawaroh et al. (2021); Russell & Gregory Stone (2002) that leaders are the primary change agents in organisations and must have a style that fits the current world scene, which is reflected in their credibility, communication, coordination, participation, and create a productive and motivating work environment to keep the organisation on track. In line with this, Danthi (2017) and Goeltom et al. (2020) stated that leadership involves the ability to change individuals through various means, and its style plays a crucial role as the driving force in shaping the organizational work environment and achieving goals.

In a developing country like Indonesia, most of the work environment in various industries is an important issue that needs to be considered, including the higher education industry. Hafeez et al. (2019) allude that regardless of how healthy and safe the work environment is, especially in increasing productivity, most organizations only see it as an additional cost.



EXECUTIVE SUMMARY

This research aims to examine the effects that result from how leaders operate within a higher education establishment. The role of a leader is to manage, coordinate, influence and motivate the people he leads to achieve organizational goals. However, the lack of attention from the leadership at the university to their Subordinates presents various problems from various aspects. This study is explanatory-causality research with a quantitative approach to explain more concerning the effect of leadership style on other variables. The data collection method is a survey with Questionnaires distributed to the university academic community (except the Chancellor). The data is processed by analysis techniques Partial Least Square (PLS). We found various findings regarding the impact of leadership on important aspects of determining the performance of its academic community. We also discuss these aspects more comprehensively using the perspective of Higher education institutions. Another factor contributing to this finding was the lack of coordination meetings between leaders. Therefore, the issues were not detected, and the things that were done gave the impression of being 'up in the air'. Leaders at universities need to pay more attention to internal issues before focusing on achieving the organisation's large-scale vision and missions since the performance of higher education is highly dependent on the performance of its human resources.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Esta investigación tiene como objetivo examinar los efectos que resultan de la forma en que los líderes operan dentro de una institución de educación superior. El papel de un líder es gestionar, coordinar, influir y motivar a las personas que lidera para lograr los objetivos organizacionales. Sin embargo, la falta de atención de los líderes de la universidad hacia sus subordinados presenta diversos problemas desde diferentes aspectos. Este estudio es una investigación explicativa-causal con un enfoque cuantitativo para explicar más sobre el efecto del estilo de liderazgo en otras variables. El método de recolección de datos se realiza a través de una encuesta con cuestionarios distribuidos a la comunidad académica de la universidad (excepto al Rector). Los datos se procesan mediante técnicas de análisis de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS). Encontramos diversos hallazgos con respecto al impacto del liderazgo en aspectos importantes para determinar el rendimiento de la comunidad académica. También discutimos estos aspectos de manera más exhaustiva utilizando la perspectiva de las instituciones de educación superior. Otro factor que podría haber contribuido a este hallazgo fue la falta de reuniones de coordinación entre los líderes, lo que impidió detectar claramente los problemas y dio la impresión de que las acciones realizadas estaban en el aire. Es importante que los líderes de la universidad presten más atención a los asuntos internos antes de enfocarse en lograr la visión y las misiones a gran escala de la organización, ya que el desempeño de la educación superior depende en gran medida del desempeño de sus recursos humanos.

According to Fatmawati and Fauzan (2021), an organization's history—shaped by environmental changes, strategic reinforcement, and increasing alignment between strategy, organizational structure, culture, and human resources—influences a leader's capacity to take strategic action. Even if a leader recognizes the value of motivation, he will not be successful in increasing employee performance or productivity if he has the abilities and expertise to create a suitable organizational environment (Munawaroh et al., 2021; Ullah et al., 2023) and obviously, different types of organizations have different leadership styles. According to Waheeda & Shaheeda (2018), the affiliative and task-oriented styles are more prevalent in higher education institutions, but the laissez-faire style is unexpectedly standard due to its benefits in boosting academics' self-confidence and empowering them.

Another opinion by Asmawi (2018) and Al-Hussaini et al. (2019) states that the democratic style is considered the most suitable for universities as it encourages people to participate and be involved in decision-making.

However, the big problem faced by society, organizations, groups and even countries is the presence of competent leaders. This has become a significant issue at the University of West Sulawesi (Unsulbar). The lack of attention from the

leaders to their subordinates presents various problems from various aspects, such as – the level of motivation of lecturers and educational staff that is not optimal, the number of study programs that have not been accredited, and even the absence of institutional accreditation since the change in status to PTN. As well as various other problems such as very inadequate learning support facilities and infrastructure and sometimes even still borrowing or renting buildings from other parties, the quality of human resources to support academic and non-academic service activities is still lacking, and organizational quality management with unclear indicators. Through this study, we explore the impacts arising from the current leadership style in Unsulbar and its follow-up in handling issues in formulating policies and their implementation in developing this higher education institution.

***...that leaders
are the primary
change agents in
organisations and
must have a style that
fits the current world
scene,...***

2. LITERATURE REVIEW

For employees to perform to their potential, a leader must pique their interest and inspire their employees in the workplace (Goeltom et al., 2020; Khan & Khan, 2022). One way leaders can increase employee performance, and productivity is by motivating them. Inspiring leadership can result in a more devoted workforce by giving workers a sense of empowerment and involvement (Bonau, 2020). Rahbi et al. (2007) looked at the effect of leadership philosophies on dynamic leadership, a novel idea. In order for an organization to achieve the goals that have been set, motivation, competence, remuneration, and performance are crucial components (Hartati, 2020; Zainal Shah et al., 2022). Fatima et al. (2023) explored that leadership can motivate and influence employee and organizational performance to improve. According to Zia-ud-Din et al. (2017) and Turi et al. (2017), leadership significantly impacts employees' performance in higher-learning institutes.

In line with these findings, Prasetio et al. (2015) and Ahmad et al. (2019) underlined the importance of leaders in encouraging employee performance by demonstrating attitudes and behavior that align with employee needs. In recent years, academics and practitioners have been very aware of the importance of effective employees and exemplary leadership in company performance (Sougui et al., 2016). Several studies have also been done to look into how employee competency affects both individual and organizational success.

According to Zaim et al. (2013), competency and individual performance correlate positively. Additionally, key competencies have the most significant impact on an individual's performance. The financial performance of the organization is influenced by managerial ability. According to Kamukama et al. (2017), managerial competency increases the organization's competitive advantage. Professional competency is a crucial element in today's complicated and contemporary higher education system that must be addressed for personal growth (Nicolae & Nicolae, 2017).

A person's professional competency depends on having access to and receiving formal training in management, leadership, educational management, research management, organizational culture, strategic planning, and time management. A new paradigm for teaching and learning will emerge due to the university's radical restructuring. According to Lozano et al. (2012), the competency approach is essential. It was further suggested that the capacity method offers

KEYWORDS

Leadership style; work environment; work competence; motivation; higher education institutes.

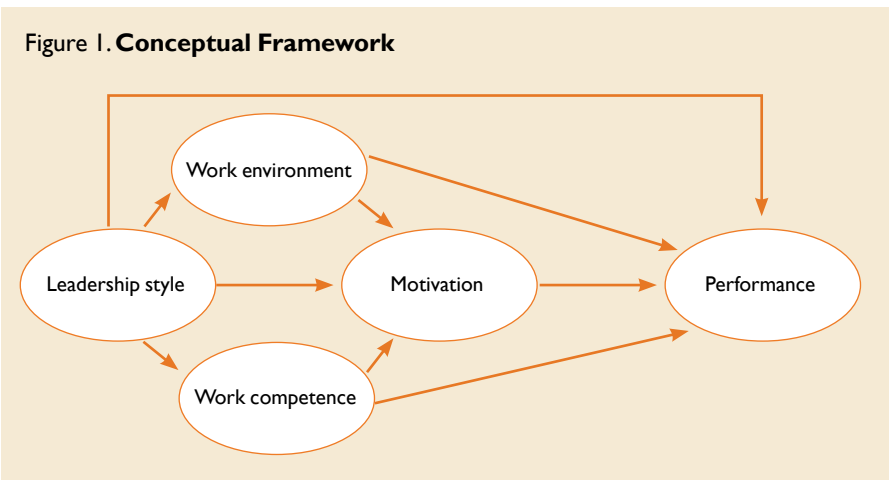
PALABRAS CLAVE

Estilo de liderazgo; entorno de trabajo; competencia laboral; motivación; desempeño; logros; instituciones de educación superior; organización pública

a more integrative, holistic, and transformative approach to higher education curriculum design. However, this approach still has several shortcomings because preconceived contextual demands like the competence approach do not restrict it.

A pleasant working environment will help employees feel at ease. Convenience will undoubtedly affect raising staff productivity. However, people's discomfort at work can be fatal (Susilaningih, 2008). According to his research, Pavlovic (2018) believes that a productive workplace directly impacts employee satisfaction. Due to the dynamics of the organizational structure and the quick and inescapable technological changes, leaders must always work hard to improve the workplace for every employee. Physical and behavioral environmental factors have a beneficial impact on employees' health, which in turn has a positive impact on their productivity (Hafeez et al., 2019).

Figure 1. **Conceptual Framework**



3. METHODOLOGY

3.1. Research Design

This investigation uses a quantitative strategy for explanatory causality research to explain more about the effect of leadership style on other variables. The data collection method is the way with questionnaires distributed to the Unsulbar academic community (except the Chancellor). Partial Least Square (PLS) analysis techniques are used to process the data. Considering the primary

reference sources used, the variables are defined and measured following the indicators chosen in **Table 1**.

Table 1. Research variables and indicators

REFERENCE	VARIABLES	INDICATORS
Bass et al. (2003) Hitt et al. (2019) Northouse, (2013)	Leadership style	Have a clear vision of the organization Communicating its vision broadly Consistent in achieving the vision Build interpersonal relationships Able to make the right decision Directing subordinates to work according to standards Democratic accept criticism and suggestions Be firm with the established rules Look at the problem from various perspectives Capable of delegating authority effectively
Kemendikbud (2020) Pavlovic (2018)	Work environment	Room size is sufficient to accommodate the movement of people A clean and tidy workspace Availability of equipment needed in work Adequate supporting facilities Existence of SOP and code of ethics documents Flexible work schedule Leaders give positive feedback on positive performance, or vice versa The company's mission guides every employee's task The organization prioritizes occupational health and safety
Reid & Phillips, (2022) Zia-ud-Din et al., (2017)	Motivation	Initiative to develop a career Caring and Proud of the organization Support one to another Minimum absenteeism Law Conflict Fully Responsible Enthusiasm drivers Organizational Success
Robbins & Judge (2017) Campbell & Wiernik (2015)	Work Performance	Quality of work according to the quality standards Quality of work according to the Target Effective use of working time Efficient use of resources Work according to the operational Commitment to the organization
Arman et al. (2020) Anggreni et al., (2018)	Work Competence	Have a certificate according to the standard set Designing and integrated service Implement service according to the mission and functions Skilled in managing different sets of tasks Take corrective action when facing a problem Able to work without any favoritism adoption the technological development

4. RESULTS AND DISCUSSION

As a result of distributing the questionnaires, 115 responses were collected from 156 Unsulbar's educational staff reference **Table 2**. The characteristics of the ages 31–40 years, as many as 58 respondents (50.4%), ages ≤ 30 years, as many as 41 respondents (35.7%), and the rest, ages 41–50 years and more than 50 years, respectively 12 respondents (10.4%) and four respondents (3.5%). This shows that the average educational staff in Unsulbar belongs to the productive age, where employees aged 15-50 quickly adapt to new tasks and technological developments (Ukkas, 2017). Productivity in higher education progressively rises, peaks at age 41, and then sharply drops after age 50 (Hwa Yen et al., 2015). As many as 68 respondents (59.1%) identified as lecturers or employees who had only recently joined Unsulbar, and 74 (64.3%) identified as Masters. This illustrates that in Unsulbar, there have been or are recruiting in recent years. This finding also explains how the recruitment standards refer to the Law of the Republic of Indonesia No. 14 of 2005, especially on the first point in the law, which explains that lecturers must have master's qualifications.

Table 2. **Overview of respondent characteristics**

VARIABLES	N	%
Age		
≤ 30 years	41	35,7
31 – 40 years	58	50,4
41 – 50 years	12	10,4
> 50 years	4	3,5
Gender		
Male	56	48,7
Female	59	51,3
Years of service		
≤ 4 years	68	59,1
5 – 8 years	27	23,5
> 8 years	20	17,4
Educational level		
High school or equivalent	4	3,5
Bachelor	22	19,1
Master	74	64,3
Doctor	15	13,0

Working Units		
Faculty of Economics	24	20,9
Faculty of Health Sciences	8	7,0
Faculty of Agriculture and Forestry Sciences	7	6,1
Faculty of Social and Political Sciences	11	9,6
Faculty of Teaching and Education Sciences	18	15,7
Faculty of Math and Natural Sciences	5	4,3
Faculty of Animal Husbandry and Fisheries	8	7,0
Faculty of Engineering	19	16,5
Rectorate	15	13,0
Employment status		
Lecturer	64	55,7
Lecturer with Position	24	20,9
Employee	20	17,4
Employees with Position	7	6,1

Source: Prepared by the authors (2023)

Based on the findings of the analysis mentioned above (**Table 4**), leadership style directly influences the work environment and work competency of Unsulbar personnel, but not motivation for the job. The exciting thing is that leadership style affects their work motivation if it is through the work environment and work competence. Something similar (interesting) was also found in its effect on the performance of Unsulbar employees, where leadership style does not directly affect their performance but will affect it through the work environment and work motivation, except for work competence. The findings will be discussed further.

Table 3. **GOF indices**

CRITERIA	CUT-OFF VALUE	VALUE	LABEL
Chi-Square	< 792,648	675,253	Fulfilled
P-value	≥ 0.05	0,158	Fulfilled
*RMSEA	≤ 0.08	0,056	Fulfilled
*GFI	≥ 0.90	0,967	Fulfilled
*AGFI	≥ 0.90	0,916	Fulfilled
*CMIN/DF	≤ 2.00	1,253	Fulfilled
*TLI	≥ 0.95	0,959	Fulfilled
*CFI	≥ 0.95	0,973	Fulfilled

* Adjusted goodness-of-fit (AGFI), Goodness-of-fit (GFI), and Root mean square error of approximation (RMSEA). The discrepancy function's minimum value (CMIN); Freedom-level (D.F.); Comparative fit index (CFI); Tucker-Lewis index (TLI)

Source: Prepared by the authors (2023)

Table 4. Regression weights

			S.E.*	C.R.**	P
Work environment	←	Leadership style	0,140	7,848	0,000
Work competence	←	Leadership style	0,074	5,304	0,000
Motivation	←	Work environment	0,037	3,978	0,000
Motivation	←	Work competence	0,112	4,492	0,000
Motivation	←	Leadership style	0,045	0,474	0,636
Performance	←	Leadership style	0,148	0,218	0,827
Performance	←	Work environment	0,120	2,011	0,044
Performance	←	Work competence	0,299	0,625	0,532
Performance	←	Motivation	0,542	2,391	0,017

* Standard error

** Critical ratio (t-value)

Source: Prepared by the authors (2023)

4.1. Discussion

This study found that the leadership style adopted by leaders in Unsulbar influences their work environment. One of the exciting things in the context of the work environment at Unsulbar in this study is that leaders always appreciate positive employee performance. According to Kacane et al. (2019), one of the work environment characteristics that affect employee happiness and even burnout syndrome at universities is the quality of decisions and leadership support. However, the leadership at Unsulbar is overly preoccupied with essential issues, such as enhancing national and international university competitiveness. It frequently overlooks the little things that their employees require at work. Lack of facilities, cramped rooms, and other technical support are the things they complain about. Although this weakness is only limited to the physical work environment, there is a strong link between the physical work environment and education (Naseem, 2018) because these are essential needs that allow employees to feel comfortable and encourage them to achieve more (Rorong, 2016; Akiyama et al., 2013).

This study also found that leadership style affects the work competence of employees at Unsulbar. Competence is static and individually oriented, making it challenging to apply in a dynamic environment where collective action is required to adapt to various changes (Akiyama et al., 2013). In Indonesia, there is a National Work Competency Standard (SKKNI). It is defined as a formulation

of workability that includes aspects of knowledge, skills and expertise and work attitudes pertinent to the implementation of duties and position requirements determined by the provisions of the legislation in Indonesian Minister of Manpower Regulation No. 2 of 2016. Law No. 14 of 2005, which more explicitly categorises the necessary work competencies into four categories within higher education, includes pedagogical competence, professional competence, social competence, and personality competence.

In almost all organizations, including universities - leaders will be assisted in assigning work to employees by looking at their respective competencies, and from that, leaders can develop development plans for their employees or key tactics for their organization (Hafeez et al., 2019). Referring to these findings, it is inevitable that one of the leadership styles needed in Unsulbar is technology-oriented leadership. Both faculty and academic staff must have the attitude to learn technology – and mastery of this technology will make it a competency in the 21st century (Goeltom et al., 2020), and in the process, the leadership's technological capabilities are one of the most significant elements influencing the use of technology in educational institutions.

This study found something quite interesting: leadership style does not affect employee motivation at Unsulbar, regardless of how well it has been applied and its positive impact on the variables studied. This is in contrast to some of the previous literature, where leaders manage, coordinate, influence and motivate the employees they lead (Goeltom et al., 2020).

The assumption that may be related to this finding is the level of satisfaction of lecturers and education staff that has yet to be achieved in Unsulbar. After further study, the highest possibility to determine this problem is the work environment. The lack of educational facilities (offices and lecture buildings) in the early days of Unsulbar's status change to PTN made it difficult for physical interaction to occur between university leaders and faculty leaders, as well as between lecturers and staff, so directives, policies, and oversight functions were inherent cannot be carried out correctly. Employees feel they need to be supervised and protected, making them less motivated to work optimally.

Another factor contributing to this finding was the lack of coordination meetings between leaders at Unsulbar. However, public organisation leaders should improve internal communication (Salman et al., 2023).



Therefore, the strategic issues facing the University and Faculty levels were not detected, and the things done gave the impression of being "up in the air". In particular, most of an organisation's employees frequently need a thorough understanding of its vision and goal, preventing them from being inspired to carry it out. Only a few authorised study programmers were offered for nearly two Chancellor Terms, demonstrating that leadership style does not impact staff motivation. Simamora (2006) stated that in compiling various policies, programs and good practices for employee personal satisfaction, it is essential to create a conducive work environment by considering the balance between employee needs and organizational goals.

The indicator of work motivation that gets the lowest score in this study is the low number of conflicts that occur, which might mean frequent conflicts in Unsulbar. This conclusion was supported by contradictory claims made by various respondents, according to which lecturers thought staff members were unprofessional, yet staff members thought lecturers were challenging to deal with. In light of this, the transformational leadership style uses charm to inspire and motivate subordinates (Arman et al., 2020), yet to be visible in the scope of Unsulbar. Further explained in his study, universities need reformist leaders who can drive organizational change (transformation) in a more positive direction, including increasing employee discipline.

This study found an astonishing thing where there is no influence of leadership style on achieving employee performance at Unsulbar. This finding is in stark contrast to several previous studies, e.g. Zia-ud-Din et al. (2017) in his study explained that leadership has a significant impact on employee performance, and how Prasetyo et al. (2015) underlines the importance of the role of leaders in encouraging employee performance. Also, according to Supriyanto et al. (2023) even plays a role in facilitating creativity and organizational innovation.

These results, however, are consistent with a study by Anggreni et al. (2018) that found no connection between leadership and employee performance. In Unsulbar, we also discovered the opposite outcome, where leadership style influences employee performance, which is mediated by the work environment. In other words, leaders need to create a work environment (both physical and non-physical) that is good and conducive for their employees to work with, therefore will encourage their performance in achieving organizational goals. One possibility is that the concurrent position of Deputy Chancellor (WR)-



II, post-retirement of WR-I, has caused Unsulbar's Management of both fields (I and II) not to be optimal. Therefore, the performance achieved is limited to the individual abilities of each faculty leader, lecturer and staff. Thus, a lack of leadership influence on employee and organizational performance is caused by a lack of horizontal connection between university and faculty leaders and cross-faculty communication.

It is evident that at Unsulbar, employee success is only affected by their own competencies, which are personal factors unrelated to the leader's position. As well as how their motivation is maintained without the intervention of the leadership in motivating them. These findings further clarify leadership problems that must be addressed immediately. However, the solution to overcome the issues found in this research, the challenges for university leaders in the future are how the policies and provisions of higher education that they formulate in their vision need to be oriented or adjusted in a way that can be practiced organizationally, can be accepted universally. Academically and educationally sound (Akiyama et al., 2013).

5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

Competent leaders are indeed an important issue for higher education institutions; they must pay more attention to internal problems before focusing on achieving the vision and mission of the organization. This is because the performance of service provider organizations, significantly higher education services, is highly dependent on the performance of its human resources. Leadership style affects the work environment and work competence at Unsulbar. This demonstrates that the more influential the leadership style used, the better the work environment produced, and the more competent the institution's staff are. Additionally, we discovered that leadership style has little bearing on staff members' motivation to work. However, it will affect work motivation if mediated by a good environment and the development of employee work competence. This shows that leaders must first create a good working environment and optimize their competencies before motivating them.

Another finding of this study is that leadership style only directly affects performance or achievement in Unsulbar if mediated by the work environment and motivated employees. This supports previous findings and shows the importance of creating an



adequate environment in encouraging employee performance and will ultimately spur institutional achievement. On the other hand, leadership style does not affect performance or achievement through work competencies. This contradicts our previous findings, also one of the limitations of our study. The minimal respondents' participation in the interviews made it difficult to gather more detailed information. Another topic that emerges in this study – that we have not explored further is job satisfaction. It would be great for future research specifically examine this topic as it is closely related to employee motivation and performance and will ultimately affect the performance of higher education institutions.



REFERENCES

- Ahmad, M., Beddu, S., binti Itam, Z., & Alanimi, F. B. I. (2019). State-of-the-art compendium of macro and micro energies. *Advances in Science and Technology Research Journal*. Volume 13, Issue 1, 88–109 <https://doi.org/10.12913/22998624/103425>.
- Akiyama, T., J. An, K., Furumai, H., & Katayama, H. (2013). The Concept of Environmental Leader. In T. Mino & K. Hanaki (Eds.), *Environmental Leadership Capacity Building in Higher Education: Experience and Lessons from Asian Program for Incubation of Environmental Leaders* (pp. 19–40). The University of Tokyo. <https://doi.org/10.1007/978-4-431-54340-4>
- Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, M. A., & Ahmad, M. (2019). Impact of talent management strategies on employee performance behaviour with the mediating role of talent management outputs. *Archives of Business Research*, 7(3).
- Anggreni, N. W., Sitiari, N. W., Indiani, N. L. P., & Pertamawati, N. P. (2018). The Effect of Leadership and Work Environment on Employee Performance Through Mediation of Work Spirit at Prama Sanur Beach Hotel. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 5(2), 84–91.
- Arman, R., Wardi, Y., & Evanita, S. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 1043–1051. <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2289289>.
- Asmawi, M. R. (2018). The Importance of Leadership Style in the University: Research Study at Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang, Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(5–1), 109–119. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0103>.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- Bonau, S. (2020). Strategic Leadership, Commitment and Employee Motivation: What influences attitudes towards the workplace. *Köz-Gazdaság*. <https://doi.org/10.14267/retp2019.04.09>.
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies*, 10(7), 162.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modelling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47–74.
- Danthei, N. M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Provinsi bali. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 83–94. <https://doi.org/10.22225/JJ.4.1.258.83-94>.
- Fatima, T., Zalfaqr, M., Ali Mehdi, A., & Ahmed, S. (2023). Investigation of Professional, Spiritual and Emotional Intelligence on Organisational Learning. *International Journal of Management Thinking*, 1(1), 1–19. Retrieved from <https://www.ijmthk.com/index.php/ijmt/article/view/11>.
- Fatmawati, I., & Fauzan, N. (2021). Building Customer Trust through Corporate Social Responsibility: The Effects of Corporate Reputation and Word of Mouth. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 793–805. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0793>.
- Goelton, V. A. H., Kristiana, Y., Juliana, J., Bernato, I., & Pramono, R. (2020). The Effect of Service Quality and Value of Five-Star Hotel Services on Behavioral Intentions with the Role of Consumer Satisfaction as Mediator. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 967–976. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.967>.
- Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health. *Business, Management and Education*, 17(2), 173–193. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalisation*. Cengage Learning.



- Kamukama, N., Kyomuhangi, D. S., Akisimire, R., & Orobia, L. A. (2017). Competitive advantage: Mediator of managerial competence and financial performance of commercial banks in Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(2). <https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2016-0142>.
- Kemendikbud Ri. (2020). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi*.
- Khan, A., & Khan, S. (2022). In the Fire of Local Community Conflicts: The Role of Religious Leaders in Conflict Resolution, Examples from Pashtun Culture Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Journal of Advances in Humanities Research*, 1(2), 17–31. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v1i2.23>.
- Lozano, J. F., Boni, A., Peris, J., & Hueso, A. (2012). Competencies in Higher Education: A Critical Analysis from the Capabilities Approach. *Journal of Philosophy of Education*, 46(1), 132–147. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9752.2011.00839.x>.
- Munawaroh, Santoso, B., Gumilang, R. R., Hidayatullah, D., Hermawan, A., Marhanah, S., Gunawan, A., Sunarsi, D., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Branding Capability on Business Performance: An Empirical Study in Indonesia. *Journal Of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 455–463. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0455>.
- Naseem, K. (2018). Job stress, happiness and life satisfaction: The moderating role of emotional intelligence empirical study in telecommunication sector Pakistan. *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(1), 7-14.
- Nicolae, M., & Nicolae, E. E. (2017). Development, competence and performance – who does what in higher education? *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 332–338. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0035>.
- Norhouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Pavlovic, N. (2018). The Elements of Work Environment: Organizational Culture, Organizational Climate, and Job Satisfaction. In *Management Techniques for a Diverse and Cross-Cultural Workforce* (pp. 55-78). IGI Global.
- Prasetyo, A. P., Siregar, S., & Saleh, B. (2015). The effect of the leadership towards employee performance in the human resources department at the PLN west java and Banten distribution office. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(1), 149–155. <https://doi.org/10.14419/ijbas.v4i1.3932>.
- Rahbi, D. Al, Khalid, K., & Khan, M. (2007). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1–14.
- Reid, K., & Phillips, B. (2022). *Indicators of Employee Motivation*. Digital Marketing Institute. https://digitalmarketinginstitute.com/resources/lessons/persuading-and-influencing-indicators-of-employee-motivation_tjpg.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organisational Behavior* (Seventeenth). Essex: Pearson Education Limited.
- Rorong, S. V. (2016). The impact of the physical work environment on employee performance at P.T. Bank Negara Indonesia Manado Regional Office. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(1).
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>.
- Salman, S. M., Hamed, S. A., & Faisal, M. Z. (2023). Leadership and Internal Communication Strategies in Public Organizations: Analytical Research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1–14. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1348>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Edisi Dua). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sougui, A. O., Bon, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. H. (2016). The impact of leadership on employee motivation in the food processing industry in Odisha. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59–68.
- Susilaningih, N. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri). *Excellent*, 1(2).
- Turi, J. A., Ghani, M. F. A., Sorooshian, S., & Abbas, Q. (2017). The impact of socio-emotional intelligence training on teacher's performance. *Global Business and Economics Research Journal*, 6(2), 18-31.



- Ukkas, I. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Industri Kecil Kota Palopo. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 187–198. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.440>
- Ullah, S., Khan, U., Begum, A., Han, H., & Mohamed, A. (2023). Indigenous knowledge, climate change and transformations of Gwadar fishing community. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-06-2022-0069>.
- Waheeda, A., & Shaheeda, F. (2018). Academic Leaders' Leadership Styles in Higher Education Institutions in the Republic of Maldives. *International Journal of Education, Psychology & Counseling*, 3(10), 65–74.
- Zaim, H., Yaşar, M. F., & Ünal, Ö. F. (2013). Analysing the Effects of Individual Competencies on Performance: A Field Study in Services Industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 2(7).
- Zainal Shah, N. binti, Ab Aziz, N. S. binti., & Marie Balraj, B. . (2022). Soft Skills for Employability from Academics Perspectives. *Journal of Advances in Humanities Research*, 1(3), 16–36. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v1i3.36>.
- Zia-ud-Din, M., Shabbir, M. A., Asif, S. Bin, Bilal, M., & Raza, M. (2017). Impact of Strategic Leadership on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 8–22. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i6/2938>.



**Suryani Syamsuddin**

Faculty Of Economics and Business, Hasanuddin University, Indonesia

✉ andisuryani syamsuddin@gmail.com

Liderazgo en la Educación Superior en Indonesia: El Caso de la Universidad de Sulawesi Occidental

Leadership in Higher Education in Indonesia: The Case of the University of West Sulawesi

I. INTRODUCCIÓN

La Universidad de Sulawesi Occidental (Unsulbar), en la provincia más joven de Indonesia, tiene como objetivo contribuir a la preparación de recursos humanos competentes para satisfacer las necesidades de la fuerza laboral en la región en el futuro. Unsulbar fue inicialmente establecida como una Institución de Educación Superior Privada (PTS), que luego cambió su estatus para convertirse en una Universidad Estatal (PTN). Esta transformación requiere que la administración, especialmente los líderes, continúen ajustando la gestión de la universidad de acuerdo con las reglas específicas de las instituciones públicas en Indonesia. Como mencionan Cahyadi et al. (2022); Munawaroh et al. (2021); Russell & Gregory Stone (2002), los líderes son los principales agentes de cambio en las organizaciones y deben tener un estilo que se adapte a la escena mundial actual, lo que se refleja en su credibilidad, comunicación, coordinación, participación y en la creación de un entorno de trabajo productivo y motivador para mantener a la organización en el camino correcto.

De acuerdo con esto, Danthi (2017) y Goeltom et al. (2020) afirman que el liderazgo implica la capacidad de cambiar a las personas a través de diversos medios, y su estilo desempeña un papel crucial como fuerza motriz en la configuración del entorno de trabajo organizacional y en el logro de objetivos.

En un país en desarrollo como Indonesia, el entorno de trabajo en diversas industrias es un problema importante que debe considerarse, incluida la industria de la educación superior. Hafeez

**Abdul Rahman Kadir**

Faculty Of Economics and Business, Hasanuddin University, Indonesia

✉ rahmankadir90@yahoo.com

**Syamsu Alam**

Faculty Of Economics and Business, Hasanuddin University, Indonesia

✉ syamsu.alam60@yahoo.com

**Madris**

Faculty Of Economics and Business, Hasanuddin University, Indonesia

✉ madris@fe.unhas.ac.id



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Esta investigación tiene como objetivo examinar los efectos que resultan de la forma en que los líderes operan dentro de una institución de educación superior. El papel de un líder es gestionar, coordinar, influir y motivar a las personas que lidera para lograr los objetivos organizacionales. Sin embargo, la falta de atención de los líderes de la universidad hacia sus subordinados presenta diversos problemas desde diferentes aspectos. Este estudio es una investigación explicativa-causal con un enfoque cuantitativo para explicar más sobre el efecto del estilo de liderazgo en otras variables. El método de recolección de datos se realiza a través de una encuesta con cuestionarios distribuidos a la comunidad académica de la universidad (excepto al Rector). Los datos se procesan mediante técnicas de análisis de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS). Encontramos diversos hallazgos con respecto al impacto del liderazgo en aspectos importantes para determinar el rendimiento de la comunidad académica. También discutimos estos aspectos de manera más exhaustiva utilizando la perspectiva de las instituciones de educación superior. Otro factor que podría haber contribuido a este hallazgo fue la falta de reuniones de coordinación entre los líderes, lo que impidió detectar claramente los problemas y dio la impresión de que las acciones realizadas estaban en el aire. Es importante que los líderes de la universidad presten más atención a los asuntos internos antes de enfocarse en lograr la visión y las misiones a gran escala de la organización, ya que el desempeño de la educación superior depende en gran medida del desempeño de sus recursos humanos.

EXECUTIVE SUMMARY

This research aims to examine the effects that result from how leaders operate within a higher education establishment. The role of a leader is to manage, coordinate, influence and motivate the people he leads to achieve organizational goals. However, the lack of attention from the leadership at the university to their Subordinates presents various problems from various aspects. This study is explanatory-causality research with a quantitative approach to explain more concerning the effect of leadership style on other variables. The data collection method is a survey with Questionnaires distributed to the university academic community (except the Chancellor). The data is processed by analysis techniques Partial Least Square (PLS). We found various findings regarding the impact of leadership on important aspects of determining the performance of its academic community. We also discuss these aspects more comprehensively using the perspective of Higher education institutions. Another factor contributing to this finding was the lack of coordination meetings between leaders. Therefore, the issues were not detected, and the things that were done gave the impression of being 'up in the air'. Leaders at universities need to pay more attention to internal issues before focusing on achieving the organisation's large-scale vision and missions since the performance of higher education is highly dependent on the performance of its human resources.

et al. (2019) sugieren que, independientemente de cuán saludable y seguro sea el entorno de trabajo, especialmente para aumentar la productividad, la mayoría de las organizaciones lo ven solo como un costo adicional.

Según Fatmawati y Fauzan (2021), la historia de una organización, moldeada por cambios ambientales, refuerzo estratégico y una mayor alineación entre estrategia, estructura organizativa, cultura y recursos humanos, influye en la capacidad de un líder para tomar medidas estratégicas. Incluso si un líder reconoce el valor de la motivación, no tendrá éxito en aumentar el rendimiento o la productividad de los empleados si no tiene las habilidades y la

experiencia para crear un entorno organizacional adecuado (Munawaroh et al., 2021; Ullah et al., 2023), y obviamente, diferentes tipos de organizaciones tienen diferentes estilos de liderazgo. Según Waheeda & Shaheeda (2018), los estilos afiliativos y orientados a la tarea son más comunes en las instituciones de educación superior, pero el estilo laissez-faire es sorprendentemente común debido a sus beneficios para aumentar la confianza en sí mismos de los académicos y empoderarlos.

Otra opinión de Asmawi (2018) y Al-Hussaini et al. (2019) sostiene que el estilo democrático se considera el más adecuado para las universidades, ya que fomenta la participación de las personas en la toma de decisiones.

Sin embargo, el gran problema al que se enfrenta la sociedad, las organizaciones, los grupos e incluso los países es la presencia de líderes competentes. Esto se ha convertido en un problema importante en la Universidad de Sulawesi Occidental (Unsulbar). La falta de atención de los líderes hacia sus subordinados presenta diversos problemas desde varios aspectos, como el nivel de motivación de los profesores y el personal de educación que no es óptimo, el número de programas de estudio que no han sido acreditados e incluso la ausencia de acreditación institucional desde el cambio de estatus a PTN. Además de diversos otros problemas, como instalaciones de apoyo al aprendizaje e infraestructura muy deficientes e incluso a veces todavía se alquilan o se toman en préstamo edificios de otras partes, la calidad de los recursos humanos para apoyar las actividades de servicios académicos y no académicos todavía es insuficiente y la gestión de calidad organizacional con indicadores poco claros. A través de este estudio,

...los líderes son los principales agentes de cambio en las organizaciones y deben tener un estilo que se adapte a la escena mundial actual,...

exploramos los impactos derivados del estilo de liderazgo actual en Unsulbar y su seguimiento en el manejo de problemas en la formulación de políticas y su implementación en el desarrollo de esta institución de educación superior.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para que los empleados alcancen su potencial, un líder debe despertar su interés e inspirar a sus empleados en el lugar de trabajo (Goeltom et al., 2020; Khan & Khan, 2022). Una forma en que los líderes pueden aumentar el rendimiento y la productividad de los empleados es motivándolos. Un liderazgo inspirador puede resultar en una fuerza laboral más comprometida al dar a los trabajadores un sentido de empoderamiento e involucramiento (Bonau, 2020). Rahbi et al. (2007) examinaron el efecto de las filosofías de liderazgo en el liderazgo dinámico, una idea novedosa. Para que una organización alcance los objetivos que se han establecido, son componentes cruciales la motivación, la competencia, la remuneración y el rendimiento (Hartati, 2020; Zainal Shah et al., 2022). Fatima et al. (2023) exploraron que el liderazgo puede motivar e influir en el rendimiento de los empleados y la organización para mejorarlo. Según Zia-ud-Din et al. (2017) y Turi et al. (2017), el liderazgo impacta significativamente en el rendimiento de los empleados en instituciones de educación superior.

Siguiendo estos hallazgos, Prasetio et al. (2015) y Ahmad et al. (2019) destacaron la importancia de los líderes en fomentar el rendimiento de los empleados al demostrar actitudes y comportamientos que se alinean con las necesidades de los empleados. En los últimos años, académicos y profesionales han sido muy conscientes de la importancia de empleados eficaces y liderazgo ejemplar en el rendimiento de la empresa (Sougui et al., 2016). También se han realizado varios estudios para investigar cómo la competencia de los empleados afecta tanto al éxito individual como al organizacional.

Según Zaim et al. (2013), la competencia y el rendimiento individual se correlacionan positivamente. Además, las competencias clave tienen el mayor impacto en el rendimiento individual. El rendimiento financiero de la organización se ve influido por la capacidad directiva. Según Kamukama et al. (2017), la competencia directiva aumenta la ventaja competitiva de la organización. La competencia profesional es un elemento crucial en el complicado y contemporáneo sistema

PALABRAS CLAVE

estilo de liderazgo; entorno de trabajo; competencia laboral; motivación; desempeño; logros; instituciones de educación superior; organización pública.

KEYWORDS

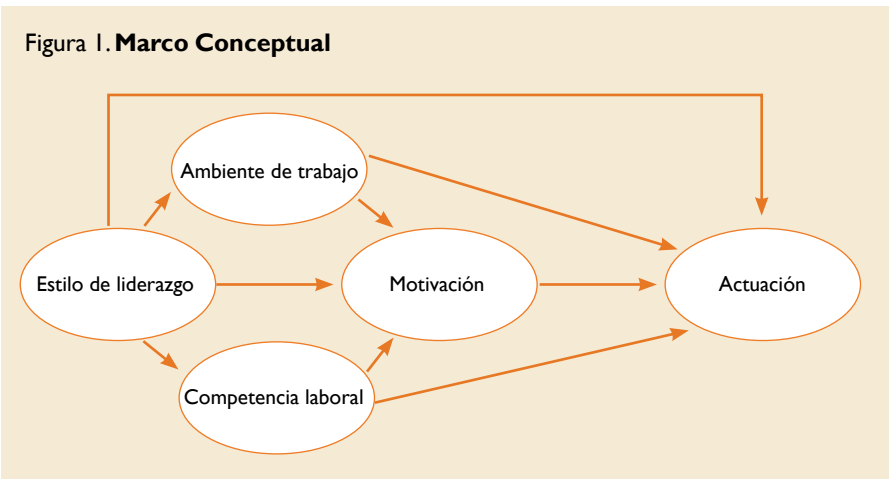
leadership style; work environment; work competence; motivation; higher education institutes.

de educación superior actual que debe abordarse para el crecimiento personal (Nicolae & Nicolae, 2017).

La competencia profesional de una persona depende de tener acceso a una formación formal en gestión, liderazgo, gestión educativa, gestión de la investigación, cultura organizacional, planificación estratégica y gestión del tiempo. Debido a la reestructuración radical de la universidad, surgirá un nuevo paradigma para la enseñanza y el aprendizaje. Según Lozano et al. (2012), el enfoque de competencia es esencial. Se sugirió además que el método de capacidad ofrece un enfoque más integrador, holístico y transformador para el diseño del plan de estudios de la educación superior. Sin embargo, este enfoque todavía tiene varias deficiencias porque no está restringido por demandas contextuales preconcebidas como el enfoque de competencia.

Un entorno de trabajo agradable ayudará a que los empleados se sientan cómodos. La comodidad, sin duda, afectará positivamente al aumento de la productividad del personal. Sin embargo, la incomodidad de las personas en el trabajo puede ser perjudicial (Susilaning-sih, 2008). Según su investigación, Pavlovic (2018) considera que un lugar de trabajo productivo tiene un impacto directo en la satisfacción de los empleados. Debido a la dinámica de la estructura organizativa y los cambios tecnológicos rápidos e inevitables, los líderes deben esforzarse constantemente por mejorar el entorno de trabajo para cada empleado. Los factores ambientales físicos y de comportamiento tienen un impacto beneficioso en la salud de los empleados, lo que a su vez tiene un efecto positivo en su productividad (Hafeez et al., 2019).

Figura 1. Marco Conceptual



3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de Investigación

Esta investigación utiliza una estrategia cuantitativa para la investigación de causalidad explicativa con el fin de explicar con más detalle el efecto del estilo de liderazgo en otras variables. El método de recopilación de datos es a través de cuestionarios distribuidos a la comunidad académica de Unsulbar (excepto al Rector). Se utilizan técnicas de análisis de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) para procesar los datos. Considerando las fuentes de referencia primarias utilizadas, las variables se definen y miden siguiendo los indicadores elegidos en la **Tabla 1**.

Tabla 1. **Variables e indicadores de investigación**

REFERENCIA	VARIABLES	INDICADORES
Bass et al. (2003) Hitt et al. (2019) Northouse, (2013)	Estilo de liderazgo	Tener una visión clara de la organización. Comunicar su visión ampliamente Consistente en lograr la visión. Construir relaciones interpersonales Capaz de tomar la decisión correcta Dirigir a los subordinados para que trabajen de acuerdo con los estándares. Los demócratas aceptan críticas y sugerencias. Sé firme con las reglas establecidas Mirar el problema desde varias perspectivas. Capaz de delegar autoridad de manera efectiva.
Kemendikbud (2020) Pavlovic (2018)	Ambiente de trabajo	El tamaño de la habitación es suficiente para acomodar el movimiento de personas. Un espacio de trabajo limpio y ordenado Disponibilidad de equipos necesarios en el trabajo. Instalaciones de apoyo adecuadas Existencia de SOP y documentos de código de ética. Horario de trabajo flexible Los líderes dan retroalimentación positiva sobre el desempeño positivo, o viceversa. La misión de la empresa orienta la tarea de cada empleado.
Reid & Phillips, (2022) Zia-ud-Din et al., (2017)	Motivación	Iniciativa para desarrollar una carrera. Atenta y orgullosa de la organización. Apoyarse unos a otros Absentismo mínimo Conflicto de leyes Completamente responsable Conductores de entusiasmos Éxito organizacional

Robbins & Judge (2017) Campbell & Wiernik (2015)	Desempeño laboral	Calidad del trabajo según los estándares de calidad. Calidad del trabajo según el Target Uso efectivo del tiempo de trabajo. Uso eficiente de los recursos Trabajar de acuerdo con el operativo. Compromiso con la organización
Arman et al. (2020) Anggreni et al., (2018)	Competencia laboral	Tener un certificado según el conjunto estándar. Diseño y servicio integrado. Implementar el servicio de acuerdo a la misión y funciones. Hábil en la gestión de diferentes conjuntos de tareas. Tomar medidas correctivas ante un problema. Capaz de trabajar sin ningún favoritismo. adopción el desarrollo tecnológico

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado de la distribución de los cuestionarios, se recopilaron 115 respuestas de 156 miembros del personal educativo de Unsulbar, según se muestra en la **Tabla 2**. Las características de las edades de 31 a 40 años, con un total de 58 encuestados (50.4%), edades ≤ 30 años, con un total de 41 encuestados (35.7%), y el resto, edades de 41 a 50 años y más de 50 años, respectivamente 12 encuestados (10.4%) y cuatro encuestados (3.5%). Esto muestra que, en promedio, el personal educativo de Unsulbar pertenece a la edad productiva, donde los empleados de 15 a 50 años se adaptan rápidamente a nuevas tareas y desarrollos tecnológicos (Ukkas, 2017). La productividad en la educación superior aumenta progresivamente, alcanza su punto máximo a los 41 años y luego disminuye bruscamente después de los 50 años (Hwa Yen et al., 2015). Un total de 68 encuestados (59.1%) se identificaron como profesores o empleados que recientemente se unieron a Unsulbar, y 74 (64.3%) se identificaron como Maestros. Esto ilustra que en Unsulbar ha habido o está contratando en los últimos años. Este hallazgo también explica cómo los estándares de contratación hacen referencia a la Ley de la República de Indonesia No. 14 de 2005, especialmente en el primer punto de la ley, que establece que los profesores deben tener calificaciones de maestría.

Tabla 2. Descripción general de las características de los encuestados

VARIABLES	N	%
Edad		
≤ 30 años	41	35,7
31 – 40 años	58	50,4
41 – 50 años	12	10,4
> 50 años	4	3,5
Género		
Masculino	56	48,7
Femenino	59	51,3
Años de servicio		
≤ 4 años	68	59,1
5 – 8 años	27	23,5
> 8 años	20	17,4
Nivel educacional		
Educación Secundaria o equivalente	4	3,5
Bachiller	22	19,1
Maestro	74	64,3
Doctor	15	13,0
Unidades de Trabajo		
Facultad de Economía	24	20,9
Facultad de Ciencias de la Salud	8	7,0
Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales	7	6,1
Facultad de Ciencias Sociales y Políticas	11	9,6
Facultad de Magisterio y Ciencias de la Educación	18	15,7
Facultad de Matemáticas y Ciencias Naturales	5	4,3
Facultad de Ganadería y Pesca	8	7,0
Facultad de Ingeniería	19	16,5
Rectorado	15	13,0
Estado de Empleo		
Conferenciante	64	55,7
Profesor con cargo	24	20,9
Empleado	20	17,4
Empleados con Puesto	7	6,1

Fuente: Elaboración propia (2023)

Basándonos en los hallazgos del análisis mencionados anteriormente (Tabla 4), el estilo de liderazgo influye directamente en el entorno de trabajo y la competencia laboral del personal de Unsulbar, pero no en la motivación para el trabajo. Lo interesante es que el estilo de liderazgo afecta su motivación laboral si se da a través del entorno de trabajo y la competencia laboral. Algo similar (interesante) también se encontró en su efecto sobre el desempeño de los empleados de Unsulbar, donde el estilo de liderazgo no afecta directamente a su desempeño, pero lo afectará a través del entorno de trabajo y la motivación laboral, excepto en la competencia laboral. Estos hallazgos se discutirán más a fondo.

Tabla 3. Índices GOF

CRITERIOS	DESCUENTO DEL VALOR	VALOR	ETIQUETA
Chi-cuadrado	< 792,648	675,253	Cumplido
P-valor	≥ 0.05	0,158	Cumplido
*RMSEA	≤ 0.08	0,056	Cumplido
*GFI	≥ 0.90	0,967	Cumplido
*AGFI	≥ 0.90	0,916	Cumplido
*CMIN/DF	≤ 2.00	1,253	Cumplido
*TLI	≥ 0.95	0,959	Cumplido
*CFI	≥ 0.95	0,973	Cumplido

* Bondad de ajuste ajustada (AGFI), bondad de ajuste (GFI) y error cuadrático medio de aproximación (RMSEA). El valor mínimo de la función de discrepancia (CMIN); Nivel de libertad (D.F.); Índice de ajuste comparativo (CFI); Índice de Tucker-Lewis (TLI)
 Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 4. Ponderaciones de regresión

		S.E.*	C.R.**	P
Ambiente de trabajo	← Estilo de liderazgo	0,140	7,848	0,000
Competencia laboral	← Estilo de liderazgo	0,074	5,304	0,000
Motivación	← ambiente de trabajo	0,037	3,978	0,000
Motivación	← Competencia laboral	0,112	4,492	0,000
Motivación	← Estilo de liderazgo	0,045	0,474	0,636
Actuación	← Estilo de liderazgo	0,148	0,218	0,827
Actuación	← ambiente de trabajo	0,120	2,011	0,044
Actuación	← Competencia laboral	0,299	0,625	0,532
Actuación	← Motivación	0,542	2,391	0,017

*Error estándar (S.E.)

**Ratio crítico (valor t)(C.R.)

Fuente: Elaboración propia (2023)

4.1. Discusión

Este estudio encontró que el estilo de liderazgo adoptado por los líderes en Unsulbar influye en su entorno laboral. Una de las cosas interesantes en el contexto del entorno laboral en Unsulbar en este estudio es que los líderes siempre valoran el rendimiento positivo de los empleados. Según Kacane et al. (2019), una de las características del entorno laboral que afecta a la felicidad de los empleados e incluso al síndrome de burnout en las universidades es la calidad de las decisiones y el apoyo de la dirección. Sin embargo,

el liderazgo en Unsulbar está demasiado preocupado por cuestiones esenciales, como mejorar la competitividad nacional e internacional de la universidad. A menudo pasan por alto las pequeñas cosas que sus empleados necesitan en el trabajo. La falta de instalaciones, salas pequeñas y otros soportes técnicos son las cosas de las que se quejan. Aunque esta debilidad se limita únicamente al entorno laboral físico, existe una fuerte relación entre el entorno laboral físico y la educación (Naseem, 2018) porque estas son necesidades esenciales que permiten a los empleados sentirse cómodos y los animan a lograr más (Rorong, 2016; Akiyama et al., 2013).

Este estudio también encontró que el estilo de liderazgo afecta a la competencia laboral de los empleados en Unsulbar. La competencia es estática y orientada individualmente, lo que la hace difícil de aplicar en un entorno dinámico donde se requiere una acción colectiva para adaptarse a diversos cambios (Akiyama et al., 2013). En Indonesia, existe un Estándar Nacional de Competencia Laboral (SKKNI). Se define como una formulación de capacidad de trabajo que incluye aspectos de conocimiento, habilidades y experiencia, así como actitudes laborales pertinentes para la implementación de deberes y requisitos de posición determinados por las disposiciones de la legislación en el Ministerio de Trabajo de Indonesia No. 2 de 2016. La Ley No. 14 de 2005, que categoriza de manera más explícita las competencias laborales necesarias en la educación superior, incluye competencia pedagógica, competencia profesional, competencia social y competencia personal.

En casi todas las organizaciones, incluidas las universidades, los líderes serán asistidos en la asignación de tareas a los empleados al observar sus respectivas competencias, y a partir de ahí, los líderes pueden desarrollar planes de desarrollo para sus empleados o tácticas clave para su organización (Hafeez et al., 2019). De acuerdo con estos hallazgos, es inevitable que uno de los estilos de liderazgo necesarios en Unsulbar sea el liderazgo orientado a la tecnología. Tanto el personal docente como el personal académico deben tener la disposición para aprender tecnología, y el dominio de esta tecnología la convertirá en una competencia en el siglo XXI (Goeltom et al., 2020), y en el proceso, las capacidades tecnológicas del liderazgo son uno de los elementos más significativos que influyen en el uso de la tecnología en las instituciones educativas.

Este estudio encontró algo bastante interesante: el estilo de liderazgo no afecta a la motivación de los empleados en Unsulbar,



independientemente de lo bien que se haya aplicado y de su impacto positivo en las variables estudiadas. Esto contrasta con algunos de los estudios anteriores, donde los líderes gestionan, coordinan, influyen y motivan a los empleados a quienes lideran (Goeltom et al., 2020).

La suposición que puede estar relacionada con este hallazgo es el nivel de satisfacción de los profesores y el personal de educación que aún no se ha alcanzado en Unsulbar. Después de un estudio más profundo, la posibilidad más alta para determinar este problema es el entorno de trabajo. La falta de instalaciones educativas (oficinas y edificios de clases) en los primeros días del cambio de estatus de Unsulbar a PTN dificultó que ocurriera la interacción física entre los líderes universitarios y los líderes de la facultad, así como entre los profesores y el personal, por lo que las directrices, políticas y funciones de supervisión inherentes no podían llevarse a cabo correctamente. Los empleados sienten que necesitan ser supervisados y protegidos, lo que los hace menos motivados para trabajar de manera óptima.

Otro factor que contribuye a este hallazgo es la falta de reuniones de coordinación entre los líderes en Unsulbar. Sin embargo, los líderes de organizaciones públicas deben mejorar la comunicación interna (Salman et al., 2023). Por lo tanto, los problemas estratégicos que enfrentan la Universidad y las facultades no se detectaron, y las acciones realizadas dieron la impresión de estar "en el aire". En particular, la mayoría de los empleados de una organización necesitan comprender a fondo su visión y objetivos, lo que les impide sentirse inspirados para llevarlo a cabo. Solo se ofrecieron unos pocos programas de estudio autorizados durante casi dos mandatos de canciller, lo que demuestra que el estilo de liderazgo no afecta a la motivación del personal. Simamora (2006) afirmó que al compilar diversas políticas, programas y buenas prácticas para la satisfacción personal de los empleados, es esencial crear un entorno de trabajo propicio teniendo en cuenta el equilibrio entre las necesidades de los empleados y los objetivos organizacionales.

El indicador de motivación en el trabajo que obtiene la calificación más baja en este estudio es la baja cantidad de conflictos que ocurren, lo que podría significar conflictos frecuentes en Unsulbar. Esta conclusión fue respaldada por afirmaciones contradictorias hechas por varios encuestados, según las cuales los profesores pensaban que los miembros del personal eran poco profesionales, mientras que



los miembros del personal pensaban que los profesores eran difíciles de tratar. A la luz de esto, el estilo de liderazgo transformacional utiliza el encanto para inspirar y motivar a los subordinados (Arman et al., 2020), pero no parece ser visible en el ámbito de Unsulbar. Además, en su estudio, se necesita líderes reformistas en las universidades que puedan impulsar el cambio organizacional (transformación) en una dirección más positiva, incluyendo el aumento de la disciplina de los empleados.

Este estudio encontró algo sorprendente, donde no hay influencia del estilo de liderazgo en el rendimiento de los empleados en Unsulbar. Este hallazgo contrasta fuertemente con varios estudios anteriores, como Zia-ud-Din et al. (2017) en su estudio explicó que el liderazgo tiene un impacto significativo en el rendimiento de los empleados, y cómo Prasetio et al. (2015) destaca la importancia del papel de los líderes en fomentar el rendimiento de los empleados. Además, según Supriyanto et al. (2023), incluso desempeña un papel en facilitar la creatividad y la innovación organizativa.

Sin embargo, estos resultados son consistentes con un estudio de Anggreni et al. (2018) que encontró que no hay conexión entre el liderazgo y el rendimiento de los empleados. En Unsulbar, también descubrimos el resultado opuesto, donde el estilo de liderazgo influye en el rendimiento de los empleados, que está mediado por el entorno de trabajo. En otras palabras, los líderes deben crear un entorno de trabajo (tanto físico como no físico) que sea bueno y propicio para que sus empleados trabajen, lo que fomentará su rendimiento en la consecución de los objetivos organizacionales. Una posibilidad es que la posición concurrente del Vicerrector (WR)-II, después del retiro del WR-I, haya hecho que la gestión de Unsulbar en ambos campos (I y II) no sea óptima. Por lo tanto, el rendimiento logrado se limita a las habilidades individuales de cada líder de facultad, profesor y personal. Por lo tanto, la falta de influencia del liderazgo en el rendimiento de los empleados y la organización se debe a la falta de conexión horizontal entre los líderes de la universidad y de las facultades y la comunicación entre facultades.

Es evidente que en Unsulbar, el éxito del empleado solo se ve afectado por sus propias competencias, que son factores personales no relacionados con la posición del líder. Así como la forma en que se mantiene su motivación sin la intervención del liderazgo para motivarlos. Estos hallazgos aclaran aún más los problemas de liderazgo que deben abordarse de inmediato. Sin



embargo, la solución para superar los problemas encontrados en esta investigación, los desafíos para los líderes universitarios en el futuro son cómo orientar o ajustar las políticas y disposiciones de la educación superior que formulen en su visión de manera que puedan practicarse organizacionalmente, ser aceptadas universalmente. Académica y educativamente sólidas (Akiyama et al., 2013).

5. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Los líderes competentes son, sin duda, un tema importante para las instituciones de educación superior; deben prestar más atención a los problemas internos antes de centrarse en lograr la visión y misión de la organización. Esto se debe a que el rendimiento de las organizaciones proveedoras de servicios, en particular los servicios de educación superior, depende en gran medida del desempeño de sus recursos humanos. El estilo de liderazgo afecta al entorno de trabajo y a la competencia laboral en Unsulbar. Esto demuestra que cuanto más influyente sea el estilo de liderazgo utilizado, mejor será el entorno de trabajo producido y más competentes serán los empleados de la institución. Además, descubrimos que el estilo de liderazgo tiene poca influencia en la motivación de los miembros del personal para trabajar. Sin embargo, afectará a la motivación laboral si se mediatiza mediante un buen entorno y el desarrollo de la competencia laboral de los empleados. Esto muestra que los líderes deben crear primero un buen entorno de trabajo y optimizar sus competencias antes de motivarlos.

Otro hallazgo de este estudio es que el estilo de liderazgo solo afecta directamente al rendimiento o logro en Unsulbar si se mediatiza mediante el entorno de trabajo y empleados motivados. Esto respalda hallazgos previos y resalta la importancia de crear un entorno adecuado para fomentar el rendimiento de los empleados y, en última instancia, impulsar el logro institucional. Por otro lado, el estilo de liderazgo no afecta al rendimiento o logro a través de las competencias laborales. Esto contradice nuestros hallazgos anteriores, también una de las limitaciones de nuestro estudio. La escasa participación de los encuestados en las entrevistas dificultó la recopilación de información más detallada. Otro tema que surge en este estudio y que no hemos explorado más a fondo es la satisfacción laboral. Sería excelente para investigaciones futuras examinar específicamente este tema, ya que está estrechamente



relacionado con la motivación y el rendimiento de los empleados y, en última instancia, afectará al rendimiento de las instituciones de educación superior.

REFERENCIAS

- Ahmad, M., Beddu, S., binti Itam, Z., & Alanimi, F. B. I. (2019). State-of-the-art compendium of macro and micro energies. *Advances in Science and Technology Research Journal*. Volume 13, Issue 1, 88–109 <https://doi.org/10.12913/22998624/103425>.
- Akiyama, T., J. An, K., Furumai, H., & Katayama, H. (2013). The Concept of Environmental Leader. In T. Mino & K. Hanaki (Eds.), *Environmental Leadership Capacity Building in Higher Education: Experience and Lessons from Asian Program for Incubation of Environmental Leaders* (pp. 19–40). The University of Tokyo. <https://doi.org/10.1007/978-4-431-54340-4>
- Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, M. A., & Ahmad, M. (2019). Impact of talent management strategies on employee performance behaviour with the mediating role of talent management outputs. *Archives of Business Research*, 7(3).
- Anggreni, N. W., Sitiari, N. W., Indiani, N. L. P., & Pertamawati, N. P. (2018). The Effect of Leadership and Work Environment on Employee Performance Through Mediation of Work Spirit at Prama Sanur Beach Hotel. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 5(2), 84–91.
- Arman, R., Wardi, Y., & Evanita, S. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 1043–1051. <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2289289>.
- Asmawi, M. R. (2018). The Importance of Leadership Style in the University: Research Study at Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang, Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(5–1), 109–119. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0103>.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- Bonau, S. (2020). Strategic Leadership, Commitment and Employee Motivation: What influences attitudes towards the workplace. *Köz-Gazdaság*. <https://doi.org/10.14267/retp2019.04.09>.
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies*, 10(7), 162.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modelling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47–74.
- Danthi, N. M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Provinsi Bali. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 83–94. <https://doi.org/10.22225/JJ.4.1.258.83-94>.
- Fatima, T., Zalfaqr, M., Ali Mehdi, A., & Ahmed, S. (2023). Investigation of Professional, Spiritual and Emotional Intelligence on Organisational Learning. *International Journal of Management Thinking*, 1(1), 1–19. Retrieved from <https://www.ijmthk.com/index.php/ijmt/article/view/11>.
- Fatmawati, I., & Fauzan, N. (2021). Building Customer Trust through Corporate Social Responsibility: The Effects of Corporate Reputation and Word of Mouth. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 793–805. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0793>.



- Goeltom, V. A. H., Kristiana, Y., Juliana, J., Bernato, I., & Pramono, R. (2020). The Effect of Service Quality and Value of Five-Star Hotel Services on Behavioral Intentions with the Role of Consumer Satisfaction as Mediator. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 967–976. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.967>.
- Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health. *Business, Management and Education*, 17(2), 173–193. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalisation*. Cengage Learning.
- Kamukama, N., Kyomuhangi, D. S., Akisimire, R., & Orobia, L. A. (2017). Competitive advantage: Mediator of managerial competence and financial performance of commercial banks in Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(2). <https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2016-0142>.
- Kemendikbud Ri. (2020). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi*.
- Khan, A., & Khan, S. (2022). In the Fire of Local Community Conflicts: The Role of Religious Leaders in Conflict Resolution, Examples from Pashtun Culture Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Journal of Advances in Humanities Research*, 1(2), 17–31. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v1i2.23>.
- Lozano, J. F., Boni, A., Peris, J., & Hueso, A. (2012). Competencies in Higher Education: A Critical Analysis from the Capabilities Approach. *Journal of Philosophy of Education*, 46(1), 132–147. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9752.2011.00839.x>.
- Munawaroh, Santoso, B., Gumilang, R. R., Hidayatullah, D., Hermawan, A., Marhanah, S., Gunawan, A., Sunarsi, D., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Branding Capability on Business Performance: An Empirical Study in Indonesia. *Journal Of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 455– 463. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0455>.
- Naseem, K. (2018). Job stress, happiness and life satisfaction: The moderating role of emotional intelligence empirical study in telecommunication sector Pakistan. *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(1), 7-14.
- Nicolae, M., & Nicolae, E. E. (2017). Development, competence and performance – who does what in higher education? *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 332– 338. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0035>.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Pavlovic, N. (2018). The Elements of Work Environment: Organizational Culture, Organizational Climate, and Job Satisfaction. In *Management Techniques for a Diverse and Cross-Cultural Workforce* (pp. 55-78). IGI Global.
- Prasetyo, A. P., Siregar, S., & Saleh, B. (2015). The effect of the leadership towards employee performance in the human resources department at the PLN west java and Banten distribution office. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(1), 149–155. <https://doi.org/10.14419/ijbas.v4i1.3932>.
- Rahbi, D. Al, Khalid, K., & Khan, M. (2007). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1–14.
- Reid, K., & Phillips, B. (2022). *Indicators of Employee Motivation*. Digital Marketing Institute. https://digitalmarketinginstitute.com/resources/lessons/persuading-and-influencing-indicators-of-employee-motivation_tjqq.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organisational Behavior (Seventeenth)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Rorong, S. V. (2016). The impact of the physical work environment on employee performance at P.T. Bank Negara Indonesia Manado Regional Office. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(1).
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>.
- Salman, S. M., Hamed, S. A., & Faisal, M. Z. (2023). Leadership and Internal Communication Strategies in Public Organizations: Analytical Research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1–14. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1348>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Edisi Dua). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.



- Sougui, A. O., Bon, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. H. (2016). The impact of leadership on employee motivation in the food processing industry in Odisha. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59–68.
- Susilaningih, N. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri). *Excellent*, 1(2).
- Turi, J. A., Ghani, M. F. A., Sorooshian, S., & Abbas, Q. (2017). The impact of socio-emotional intelligence training on teacher's performance. *Global Business and Economics Research Journal*, 6(2), 18-31.
- Ukkas, I. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Industri Kecil Kota Palopo. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 187–198. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.440>
- Ullah, S., Khan, U., Begum, A., Han, H., & Mohamed, A. (2023). Indigenous knowledge, climate change and transformations of Gwadar fishing community. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-06-2022-0069>.
- Waheeda, A., & Shaheeda, F. (2018). Academic Leaders' Leadership Styles in Higher Education Institutions in the Republic of Maldives. *International Journal of Education, Psychology & Counseling*, 3(10), 65–74.
- Zaim, H., Yaşar, M. F., & Ünal, Ö. F. (2013). Analysing the Effects of Individual Competencies on Performance: A Field Study in Services Industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 2(7).
- Zainal Shah, N. binti, Ab Aziz, N. S. binti, & Marie Balraj, B. . (2022). Soft Skills for Employability from Academics Perspectives. *Journal of Advances in Humanities Research*, 1(3), 16–36. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v1i3.36>.
- Zia-ud-Din, M., Shabbir, M. A., Asif, S. Bin, Bilal, M., & Raza, M. (2017). Impact of Strategic Leadership on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 8–22. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i6/2938>.

