



## OPTIMALISASI KINERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA YAYASAN PENDIDIKAN TINGGI NAHDLATUL ULAMA (YAPTINU) JEPARA

Sutarya<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Product Design Program, Faculty of Science and Applied Technology, Nahdlatul Ulama  
Islamic University

Email: [sutarya@unisnu.ac.id](mailto:sutarya@unisnu.ac.id)

| Informasi Naskah  | Abstrak   |
|---|---|
| <b>Diterima:</b><br>20 Mei 2023   | <i>Nahdlatul Ulama Higher Education Foundation (YAPTINU) Jepara, established by the Head of the Ma'arif Jepara Educational Institution (LP) Branch on March 17, 1989 with the notary deed of Benyamin Kusuma, SH number 5, 1989 which manages three tertiary institutions, namely the first: the Islamic Nahdlatul Ulama Institute (INISNU) Jepara which has a scientific concentration in the religious field which consists of the faculties: Tarbiyah, Sharia, and Dakwa. The second is the Nahdlatul Ulama College of Economics (STIENU) Jepara which has a scientific concentration in the economics field with Study Programs: Accounting (S 1), and Management (S 1).<br/>The third is the Nahdlatul Ulama College of Technology and Design (STTDNU) Jepara which has a concentration in technology and design with Study Programs: Industrial Engineering (S 1) and Product Design (S 1). In carrying out the duties and functions of each tertiary institution according to their field, and this is what makes the three of them different, on the other hand it will actually give a color that is an attraction for the people in Jepara and its surroundings. Lecturers as teaching staff at tertiary institutions under the auspices of YAPTINU, have the task of carrying out the tridharma of higher education which includes education and teaching, research and community service.<br/>Of the three activities, it shows that the performance of YAPTINU lecturers has not fully met expectations, and also that the problem of job satisfaction of lecturers has not been fully achieved.</i> |
| <b>Revisi:</b><br>7 Juni 2023   |   |
| <b>Terbit:</b><br>20 Juli 2023  |   |
| <b>Kata Kunci:</b><br><i>Optimization,<br/>Performance, Job<br/>Satisfaction.</i> |   |

### PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas memiliki posisi yang sangat strategis. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan tinggi yakni menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik

yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi, untuk itu perlu kesiapan perguruan tinggi dengan segala perangkatnya termasuk yang utama adalah tenaga akademik atau dosen sebagai penggerak utama aktifitas pembelajaran, sehingga dosen harus mendapatkan pembinaan karier yang terencana dan proporsional. Di masa depan tugas dan fungsi seorang dosen semakin kompleks, keadaan ini menuntut kemampuan untuk beradaptasi yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan perguruan tinggi, untuk itu kesiapan seorang dosen dalam meningkatkan kualitas dan intensitas kegiatan akademiknya mutlak menjadi kesadaran dan direncanakan secara komprehensif serta integral.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya perguruan tinggi selalu berpedoman pada Standar Nasional Pendidikan yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar dosen, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian dosen. Acuan dasar tersebut perlu didukung oleh adanya sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi sesuai dengan bidangnya.

Yayasan Pendidikan Tinggi Nahdlatul Ulama (YAPTINU) Jepara, didirikan oleh Pimpinan Cabang Lembaga Pendidikan (LP) Ma'arif Jepara pada tanggal 17 Maret 1989 dengan akte notaris Benyamin Kusuma, SH nomor 5, tahun 1989 yang mengelola tiga perguruan tinggi yaitu yang pertama: Institut Islam Nahdlatul Ulama (INISNU) Jepara yang memiliki konsentrasi keilmuan di bidang keagamaan yang terdiri dari fakultas : Tarbiyah, Syariah, dan Dakwa. Kedua adalah Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nahdlatul Ulama (STIENU) Jepara yang memiliki konsentrasi keilmuan di bidang perekonomian dengan Program Studi : Akuntansi (S1), dan Manajemen (S1). Ketiga adalah Sekolah Tinggi Teknologi dan Disain Nahdlatul Ulama (STTDNU) Jepara yang memiliki konsentrasi di bidang teknologi dan disain dengan Program Studi: Teknik Industri (S1), dan Disain Produk (S1).

Dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing perguruan tinggi sesuai dengan bidangnya, dan ini yang menjadikan dari ketiganya memiliki perbedaan di sisi lain justru akan memberi warna yang menjadi daya tarik bagi masyarakat di Jepara dan sekitarnya. Dosen sebagai tenaga pendidik di perguruan tinggi yang bernaung di bawah YAPTINU, memiliki tugas melaksanakan tridharma perguruan tinggi meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian masyarakat. Dari ketiga kegiatan tersebut menunjukkan kinerja para dosen YAPTINU belum sepenuhnya sesuai dengan harapan, dan juga masalah kepuasan kerja para dosen belum sepenuhnya dicapai.

Jika dosen mampu melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan baik berarti dosen tersebut memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya jika seorang dosen tidak mampu melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan baik akan berakibat kinerja buruk. Kinerja yang baik akan menimbulkan tingkat kepuasan. Menciptakan kepuasan kerja dosen adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi diterima oleh semua dosen di dalam suatu organisasi atau perusahaan, Kairupan (2017), mengemukakan bahwa kinerja perguruan tinggi tergantung dari kinerja dosen atau dengan kata lain kinerja dosen akan memberikan kontribusi pada kinerja perguruan tinggi, artinya bahwa perilaku dosen perguruan tinggi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja perguruan tinggi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja perguruan tinggi. Menurut Milkhaturohman, et. al. (2022) dan Allatif, et al. (2022) bahwa lingkungan sekitar memiliki pengaruh terhadap motivasi seseorang sehingga berdampak pada suatu kinerja bagi orang tersebut. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para dosen merasa terpacu

untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Hidayati, et. al. (2022) menambahkan bahwa tingkat keamanan di suatu tempat kerja juga memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pekerja. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh dosen, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap dosen dengan bentuk yang berbeda-beda.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perguruan tinggi selain motivasi kerja kepada para dosen adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah yang ada kaitannya dengan masalah kinerja dan kepuasan kerja, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian judul **“Optimalisasi Kinerja dan Kepuasan Kerja pada Yayasan Pendidikan Tinggi Nahdlatul Ulama (YAPTINU) Jepara “**

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

### **Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017:67), pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi dengan demikian kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Bagi lembaga pendidikan, kinerja dimaksud adalah hasil kerja dosen yang telah dicapai dalam suatu periode tertentu. Cas & Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) menambahkan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), system komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*Managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*Policies and procedures*). Robbins (2001) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari *produktivitas*, *absensi*, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron & Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

### **Pengaruh Kinerja**

Dikatakan oleh Robbin (2013:218), bahwa kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, yaitu kinerja. Jika ada yang memadai, kinerja akan

dipengaruhi secara negatif. Di samping motivasi juga dipertimbangkan, kemampuan (kecerdasan dan ketrampilan) untuk menjelaskan dan menilai kinerja karyawan. Kesempatan untuk berkinerja perlu ditambahkan meskipun seorang karyawan mungkin bersedia dan mampu. Hal ini untuk menghindari adanya kendala dari kinerja. Kesempatan untuk berkinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak diketahui adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan yang bersangkutan. Robbin (2013) menambahkan bahwa hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa suatu kinerja yang optimal. Dikatakan oleh As'ad dalam Agustina (2002), dan Sutiadi (2003:6), mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan kerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

### **Motivasi Kerja**

Menurut Tosi & Carrol (1976), motivasi dengan prestasi kerja merupakan satu hubungan yang kompleks, memotivasi kerja berkaitan dengan kepuasan para karyawan. Suatu pekerjaan yang dilakukan oleh para manajer adalah memotivasi karyawannya, demi meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja. Robbin (2013:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual..

Mangkunegara (2017:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu : (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "*AIDDAS*" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin, dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mc.Cormick, 1985:268 dalam Mangkunegara, 2017:94). Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu: kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan fisik (*psychological need*), dan kebutuhan rasa aman (*safety need*).

Penelitian Terdahulu yang dikemukakan oleh Binawan Nur Cahyoono dan Tri Gunarsih yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

**Hipotesis 1 : Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi (Bartol, 1991 dalam Tika, 2014:63). Variabel kepemimpinan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori kepemimpinan situasional Hersey-Balncard dalam Robbins (2013:45) yaitu sebagai berikut: (1) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu), (2) *Selling* (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota), (3) *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota), dan (4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota). Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Setiyowati yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Mutu Pelayanan melalui kinerja pegawai. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

**Hipotesis 2 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja.**

### **Budaya Organisasi**

Robbins (2001) dalam Tika (2006:20-21) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak yang besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma- norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi. (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para dosen baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap meromofis. Tika (2014:21) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransnsformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nila, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Variabel budaya organisasi ini secara operasional diukur dengan menggunakan 6 (enam) indikator yang diadopsi dari karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2013:480) dalam Ayu (2004:108-118), yaitu: (1) Nilai-nilai organisasi, (2) Dukungan manajemen, (3) Sistem imbalan, (4) Toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk belajar, (5) Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan, (6) Orientasi pada tim.

Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Binawan Nur Cahyono yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Hipotesis 3 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.**

### **Kepuasan Kerja**

Robbins (2013:148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian

(*assesment*) seorang dosen terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain). Mengkunegara (2005:120) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja, sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat ( golongan ), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja karyawan adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2013:148). Variabel kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori dua faktor Herzberg dalam Mangkunegara (2017:121-122), yaitu : (1) Kompensasi, (2) Kondisi Kerja, (3) Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, (4) Kesempatan untuk berkembang.

Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Matori yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan pasien Pada Puskesmas Gebong Pati. Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pasien.

**Hipotesis 4 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja.**

Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Matori yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan pasien Pada Puskesmas Gebong Pati. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pasien.

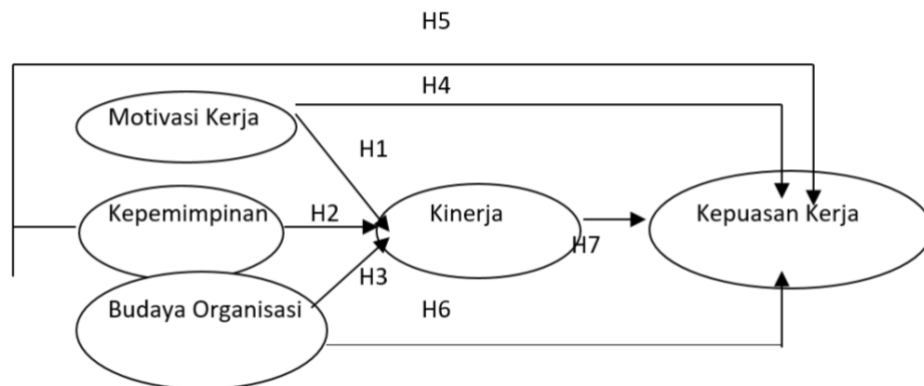
**Hipotesis 5 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan**

Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Rani Maryam yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Hipotesis 6 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.**

Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Rani Maryam yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil penelitian menyatakan bahwa kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Hipotesis 7 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kinerja terhadap kepuasan kerja.**



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel motivasi budaya motivasi kerja, variabel kepemimpinan, dan variabel budaya organisasi; variabel antara (*intervening variable*) yaitu variabel kinerja dosen; dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kepuasan kerja dosen.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen pada Yayasan Pendidikan Tinggi Nahdlatul Ulama (YAPTINU) Jepara, sejumlah 119 dosen, dan sebanyak 12 orang pimpinan (BPS Kabupaten Jepara tahun 2010). Karena untuk pengambilan sampel dalam analisis SEM minimal harus 100 maka dalam penelitian ini sampel yang diambil sejumlah 119 dosen, unsur pimpinan yang tersebar di ketiga lembaga, tidak dijadikan sampel. Karena dalam penelitian ini ada variabel kepemimpinan, maka untuk menghindari sesuatu yang bersifat subyektif. Karena seluruh populasi dalam penelitian ini diambil semua sebagai sampel maka metode pengambilan serta pengolahan datanya, menggunakan sensus.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

| Definisi Konsep  | Definisi Operasional   | Indikator  |
|--|--|--|
| <b>Motivasi (X1)</b>   |  |  |
| Motivasi adalah kondisi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mc. Cormick, 1985:268 dalam Mangkunegara, 2017:94). | Motivasi kerja dalam penelitian ini adalah kebutuhan berprestasi ( <i>need for achievement t</i> ), kebutuhan fisik ( <i>psychological need</i> ), dan kebutuhan rasa aman ( <i>safety need</i> ) bagi anggota organisasi. | 1. Kebutuhan berprestasi ( <i>need for achievement t</i> ).<br>2. Kebutuhan fisik ( <i>psychological need</i> ).<br>3. Kebutuhan rasa aman ( <i>safety need</i> ).   |
| <b>Kepemimpinan (X2)</b>   |  |  |
| Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi (Bartol, 1991 dalam Tika, 2014:63).  | Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kemampuan dalam memberi tahu / menjual ide-ide dan partisipasi serta kemampuan mendelegasikan bagi pemimpin terhadap anggota organisasi   | 1. <i>Telling</i> (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan)<br>2. <i>Selling</i> (kemampuan menjual/meberikan ide-ide kepada anggota).<br>3. <i>Participating</i> (kemampuan berpartisipasi dengan anggota), dan (4) <i>Delegating</i> (kemampuan mendelegasikan kepada anggota). |

| <b>Definisi Konsep</b>   | <b>Definisi Operasional</b>   | <b>Indikator</b>   |
|--|---|--|
| <b>Budaya Organisasi (X3)</b>  |   |  |
| Budaya Organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah tersebut (Schein dalam Tika, 2014:2), Kharismasyah, A. Y. & Putra, S. K. (2020). | Budaya organisasi dalam penelitian ini adalah nilai-nilai organisasi, dukungan manajemen, sistem imbalan, toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk belajar, orientasi pada rincian atau detail pekerjaan, dan orientasi pada tim bagi anggota organisasi.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nilai – nilai organisasi</li> <li>2. Dukungan manajemen</li> <li>3. Sistem imbalan</li> <li>4. Toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk belajar</li> <li>5. Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan</li> <li>6. Orientasi pada tim.</li> </ol>  |
| <b>Kepuasan (Y1)</b>   |   |  |
| Kepuasan adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2013:148).   | Kepuasan kerja dosen dalam penelitian ini adalah kompensasi, kondisi kerja, system administrasi dan kebijakan perusahaan, kesempatan untuk berkembang bagi anggota organisasi.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi</li> <li>2. Kondisi Kerja</li> <li>3. Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan</li> <li>4. Kesempatan untuk berkembang</li> </ol>   |
| <b>Kinerja (Y2)</b>  |   |  |
| Kinerja adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).  | Kinerja dosen dalam penelitian ini adalah kemampuan dosen dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki, kemampuan dosen dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan, kemampuan dosen dalam mencapai target yang telah ditetapkan bagi tim organisasi | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan dosen dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki</li> <li>2. Kemampuan dosen dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki</li> <li>3. Kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan</li> <li>4. Kemampuan dosen dalam mencapai target yang telah ditetapkan.</li> </ol> |

### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui taraf kesesuaian dan ketepatan alat ukur 9 instrumen dalam menilai suatu obyek. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dengan tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan program AMOS dengan melihat confirmatory factor dari setiap variabel penelitian untuk mengetahui tingkat keakurasian / validitas data yang diuji. Dalam uji ini untuk mendefinisikan apakah setiap indikator mampu menjelaskan dari setiap variabelnya dengan membandingkan hasil *uji confirmatory factor analysis* dari program AMOS dengan nilai factor > 0,5

### Uji Reliabilitas

Analisis ini digunakan untuk menunjukkan sejauh mana sesuatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih atau dengan kata lain reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal indikator - indikator sebuah variabel bentukan yang umum. kuesioner dikatakan reliabel atau andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Adapun uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan program AMOS. Terdapat dua cara yang dapat digunakan yaitu composite (*construct*) reliability dan variance extrated. Cut off value dari construct reliability adalah minimal 0,70 cut off value extracted minimal 0,50

Composite reliability didapat dengan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

1. Standardized loading diperoleh langsung dari dtandadrized loading untuk tiap - tiap indikator
2.  $\epsilon_j$  adalah measurement error =  $1 - (\text{standardized loading})^2$

### Analisis Deskriptif

Metode analisis data yang dimaksud untuk memperjelas dari data yang diperoleh. Dalam analisis deskriptif yang akan dibahas mengenai hasil perhitungan dari analisis kuantitatif serta menggambarkan secara jelas kondisi yang ada di dalam obyek.

### Analisis Kuantitatif

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Menurut Wakit (2016) uji pengaruh digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu (X) terhadap variabel dependen (Y). Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknis analisis yang digunakan adalah SEM atau Structural Equation Modelling yang dioperasikan melalui program AMOS. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Ferdinand (2014) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk :

1. Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor.

2. Menguji kesesuaian / ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
  3. Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun / diamati dalam model penelitian.
- a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)  
Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk variabel karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
  - b. *Regression Weight*  
*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti berapa besar dari variabel iklim psikologis, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pada penelitian ini *Regression Weight* digunakan untuk uji hipotesis H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> dan H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> dan H<sub>7</sub>. Menurut Ferdinand (2014), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Modelling* (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasikan dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structure Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian maka dapat ditulis model persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y_1 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana :

- Y<sub>1</sub> = Kinerja
- X<sub>1</sub> = Motivasi
- b<sub>1</sub> = koefisien regresi variabel motivasi
- X<sub>2</sub> = Kepemimpinan
- b<sub>2</sub> = koefisien regresi variabel kepemimpinan
- X<sub>3</sub> = Budaya
- b<sub>3</sub> = koefisien regresi variabel kepemimpinan
- e = error

$$Y_2 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e$$

Dimana

- Y<sub>2</sub> = Kepuasan
- X<sub>1</sub> = Motivasi
- b<sub>1</sub> = koefisien regresi variabel motivasi
- X<sub>2</sub> = Kepemimpinan
- b<sub>2</sub> = koefisien regresi variabel kepemimpinan
- X<sub>3</sub> = Budaya
- b<sub>3</sub> = koefisien regresi variabel kepemimpinan
- X<sub>4</sub> = Kinerja
- b<sub>4</sub> = koefisien regresi variabel kinerja

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

- a) Pengembangan Model Teoritis  
 Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.
- b) Pengembangan Path Diagram  
 Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :
  - 1) *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
  - 2) *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen lainnya.
- c. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan  
 Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari:
  - 1) *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk  

$$V_{endogen} = V_{eksogen} + V_{endogen} + Error$$
  - 2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurrement model*) di mana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, 2014).
- d. Memilih matriks input dan estimasi model  
 SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand (2014) mengajurkan agar penggunaan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matrik korelasi. Untuk ukuran sampel Hair (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100-

200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimal sejumlah 100.

e. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

f. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- 1)  $\chi^2$  chi square statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$  (Hulland dalam Ferdinand, 2014).
- 2) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi ( Hair dalam Ferdinand, 2014). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasar degree of freedom (Browne & Cudeck dalam Ferdinand, 2014)
- 3) GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- 4) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hulland dalam Ferdinand, 2014)
- 5) CMIN/DF adalah *the minimum sample discrepancy function yang dibagi dengan degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2014).
- 6) TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair dalam Ferdinand, 2014) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2014).
- 7) CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2014). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

Berikut ini disajikan nilai-nilai *cut off* secara ringkas pada tabel berikut ini :

| Tabel 2. Indeks Pengujian Kelayakan <i>Model Goodness of Fit Index</i> |                      |
|--|----------------------|
| <i>Goodness of Fit Index</i>   | <i>Cut-off Value</i> |

| $X^2$ - Chi - square     | Diharapkan Kecil |
|--------------------------|------------------|
| Significance Probability | $\geq 0.05$      |
| RMSEA                    | $\leq 0.08$      |
| GFI                      | $\geq 0.90$      |
| AGFI                     | $\geq 0.90$      |
| CMIN/DF                  | $\leq 2.00$      |
| TLI                      | $\geq 0.95$      |
| CFI                      | $\geq 0.95$      |

Sumber : Ferdinand, 2014

#### g. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dalam Ferdinand (2014) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu  $> 2.58$ ) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2,58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

#### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis regresi yang dijalankan dengan software AMOS. Berdasarkan hasil persamaan struktural AMOS akan diperoleh critical ratio dan koefisien path sehingga dapat diketahui hubungan dan pengaruh antar variabel. Hipotesis didukung apabila critical rasionya lebih besar dari  $\pm 1,96$  atau tingkat signifikansinya kurang dari 5 % (Ghozali, 2018:102).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji Validitas

Dari hasil cross loading factor nilai *convergent validity* dari masing-masing indikator rata-rata  $> 0,5$  dimana untuk nilai 0,5 pada penelitian awal sudah merupakan nilai yang tinggi dan apabila penelitian lanjutan nilai masing-masing indikator  $> 0,7$ . (Ghozali, 2018)

Untuk lebih jelasnya nilai dari masing-masing indikator pada tiap-tiap variabel dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

|          | original sample estimate | mean of subsamples | Standard deviation | T-Statistic |
|----------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| Motivasi |                          |                    |                    |             |
| X1       | 0.971                    | 0.968              | 0.012              | 83.633      |
| X2       | 0.982                    | 0.979              | 0.008              | 116.257     |
| X3       | 0.981                    | 0.980              | 0.008              | 116.105     |

|              |       |       |       |         |
|--------------|-------|-------|-------|---------|
| Kepemimpinan |       |       |       |         |
| X4           | 0.830 | 0.812 | 0.067 | 12.339  |
| X5           | 0.958 | 0.950 | 0.023 | 42.077  |
| X6           | 0.962 | 0.958 | 0.014 | 70.933  |
| X7           | 0.973 | 0.973 | 0.009 | 111.062 |
| Budaya orgs  |       |       |       |         |
| X10          | 0.957 | 0.955 | 0.021 | 46.357  |
| X11          | 0.955 | 0.955 | 0.021 | 44.669  |
| X12          | 0.973 | 0.971 | 0.013 | 73.612  |
| X13          | 0.944 | 0.939 | 0.027 | 35.160  |
| X8           | 0.796 | 0.783 | 0.094 | 8.467   |
| X9           | 0.912 | 0.903 | 0.055 | 16.438  |
| Kepuasan     |       |       |       |         |
| Y1           | 0.937 | 0.934 | 0.023 | 40.342  |
| Y2           | 0.939 | 0.936 | 0.022 | 42.376  |
| Y3           | 0.892 | 0.878 | 0.056 | 15.900  |
| Y4           | 0.901 | 0.889 | 0.041 | 22.237  |
| Kinerja      |       |       |       |         |
| Y5           | 0.950 | 0.951 | 0.016 | 59.506  |
| Y6           | 0.984 | 0.980 | 0.007 | 135.501 |
| Y7           | 0.974 | 0.971 | 0.013 | 74.213  |
| Y8           | 0.970 | 0.971 | 0.019 | 50.703  |

Sumber Data : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan, diketahui bahwa semua item kuesioner pada variabel motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi serta kepuasan dan kinerja yang akan digunakan untuk mengumpulkan data adalah valid semua dengan hasil *convergent validity* > 0,7 yang artinya dapat digunakan dalam penelitian. Wakit (2023) menjelaskan bahwa uji validitas suatu data digunakan untuk mengetahui tingkat keabsahan suatu data, sehingga kesimpulan yang didapatkan sah.

### Uji Reliabilitas

Pengukuran reliability dengan menggunakan 2 (dua) cara yaitu : *Composite Reliability*, jika nilai *composite reliability* antar konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil yang baik yaitu di atas 0,70. dimana menurut Ghazali (2018) hasil *loading faktor* 0,70 ke atas adalah baik. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian.

#### 1. *Composite Reliability*

Hasil *composite reliability* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Nilai *Composite Reliability*

| <i>Variabel</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|-----------------|------------------------------|
| Motivasi        | 0.978                        |
| Kepemimpinan    | 0.975                        |
| Budaya orgs     | 0.991                        |
| Kepuasan        | 0.977                        |
| Kinerja         | 0.979                        |

Sumber Data : Data Primer yang Diolah

Tabel 4. menunjukkan dari hasil *composite reliability* masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,7. Dimana menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2018) suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya di atas 0,70 serta dapat dipertahankan dan diterima pada nilai 0,50 hingga 0,60. Terlihat disini nilai untuk *composite reliability* motivasi sebesar 0,978, kepemimpinan sebesar 0,975 serta budaya organisasi sebesar 0,991 kemudian kepuasan 0,977 dan kinerja sebesar 0,979 nilai tersebut mengacu pada pendapat Chin maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis, karena memenuhi syarat reliabel. Yang dimaksud dengan reliabel disini adalah bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

## 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang diperoleh  $> 0,5$  maka indikator pada masing-masing variable adalah reliabel, lebih jelasnya pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

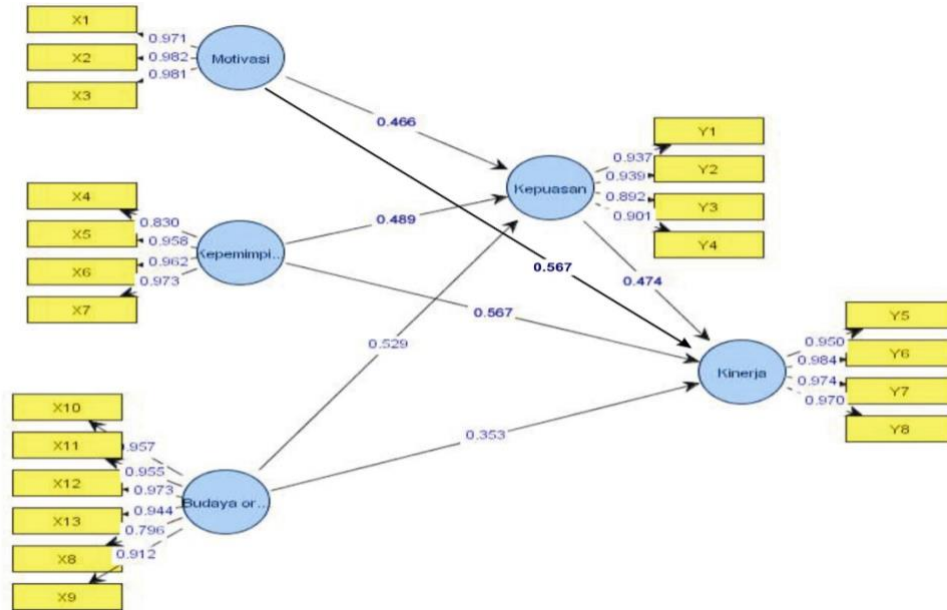
| <i>Average variance extracted (AVE)</i> |       |
|---|-------|
| Motivasi                                | 0.918 |
| Kepemimpinan                            | 0.908 |
| Budaya orgs                             | 0.964 |
| Kepuasan                                | 0.913 |
| Kinerja                                 | 0.940 |

Sumber Data : Data Primer yang Diolah

Hasil analisis diperoleh nilai *AVE* pada variable motivasi sebesar  $0,918 > 0,5$ , variabel kepemimpinan sebesar  $0,908 > 0,5$ , dan variable budaya organisasi dengan nilai  $0,964 > 0,50$ , kemudian variable kepuasan sebesar  $0,913 > 0,50$  dan variable kinerja sebesar  $0,940 > 0,50$ . Maka keseluruhan variable dari nilai *AVE*  $> 0,50$  dan pada variable kepuasan memiliki nilai yang paling tinggi yaitu 0,983. sehingga semua indikator variabel yang digunakan pada penelitian adalah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## Uji Hipotesis

Hasil olah data dengan menggunakan alat bantu *Software Smartpls*, di peroleh hasil output dari model struktur konstruk *Loading Factor* yang akan menjelaskan hubungan antara konstruk tampak pada Gambar 2.



Gambar 2. Out Put Model Penelitian

Maka persamaan yang terbentuk berdasarkan Gambar 1. yaitu :

$$\text{Persamaan 1: } Y_1 = 0,466 X_1 + 0,484 X_2 + 0,529 X_3 + e$$

$$\text{Persamaan 2: } Y_2 = 0,567 X_1 + 0,567 X_2 + 0,353 X_3 + 0,474 Y_1 + e$$

Pada persamaan pertama tersebut variabel bebas yang terdiri dari motivasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ ) mempunyai tanda positif, berarti jika variabel tersebut meningkat, maka variabel terikat yakni kepuasan ( $Y_1$ ) semakin meningkat. Kemudian pada persamaan kedua variabel bebas yang terdiri dari motivasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ ) serta kepuasan ( $Y_1$ ) mempunyai tanda positif, berarti jika variabel tersebut meningkat maka variabel terikat yakni kinerja ( $Y_2$ ) akan meningkat.

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah di ajukan, yaitu :

#### 1. Pengujian Hipotesis I

Hasil *original sample estimate* sebesar 0,466 nilai tersebut membuktikan adanya pengaruh motivasi terhadap kepuasan dosen Yaptinu Jepara. Dari uji hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan, dimana dari hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,413) > t_{tabel} (1,979)$ , sehingga hipotesis alternatif yang berbunyi ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan dosen diterima dan hipotesis nol di tolak, artinya  $H_1$  diterima.

#### 2. Pengujian Hipotesis II

Hasil *original sample estimate* sebesar 0,489 nilai tersebut membuktikan ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dosen Yaptinu Jepara, demikian juga dengan uji hipotesis dimana dapat dibuktikan dari hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,357) > t_{tabel} (1,979)$ , sehingga hipotesis alternatif yang berbunyi ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dosen Yaptinu Jepara diterima dan hipotesis nol di tolak, artinya  $H_2$  diterima.

#### 3. Pengujian Hipotesis III

Nilai *original sample estimate* sebesar 0,529 nilai tersebut membuktikan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan dosen Yaptinu Jepara, dengan demikian uji

hipotesis 3 dimana ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dosen Yaptinu Jepara dapat dibuktikan dari hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung} (4,676) > t_{tabel} (1,979)$ , sehingga hipotesis alternatif yang berbunyi ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan dosen Yaptinu Jepara diterima dan hipotesis nol di tolak, artinya H3 diterima.

4. Pengujian Hipotesis IV

Pengujian hipotesis 4 nilai *original sample estimate* sebesar 0,474 nilai tersebut membuktikan ada pengaruh kepuasan terhadap kinerja dosen Yaptinu Jepara, dimana hasil tersebut juga diperkuat dari hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,414) > t_{tabel} (1,979)$ , sehingga hipotesis alternatif yang berbunyi ada pengaruh kepuasan terhadap kinerja dosen Yaptinu Jepara diterima dan hipotesis nol di tolak, artinya H4 diterima.

5. Pengujian Hipotesis V

Nilai *original sample estimate* sebesar 0,567 nilai tersebut membuktikan ada pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen Yaptinu Jepara, begitu juga dengan pengujian hipotesis dimana dapat dibuktikan dari hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung} (4,776) > t_{tabel} (1,979)$ , sehingga hipotesis alternatif yang berbunyi ada pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen Yaptinu Jepara diterima dan hipotesis nol di tolak, artinya H5 diterima.

6. Pengujian Hipotesis VI

*Original sample estimate* sebesar 0,567 nilai tersebut membuktikan ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen Yaptinu Jepara, juga dari uji hipotesis dimana dapat dibuktikan dari hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung} (4,776) > t_{tabel} (1,979)$ , sehingga hipotesis alternatif yang berbunyi ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen Yaptinu Jepara diterima dan hipotesis nol di tolak, artinya H6 diterima.

7. Pengujian Hipotesis VII

*Original sample estimate* sebesar 0,353 nilai tersebut membuktikan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen Yaptinu Jepara, dengan hasil uji hipotesis dimana dapat dibuktikan dari hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,153) > t_{tabel} (1,979)$ , sehingga hipotesis alternatif yang berbunyi ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen Yaptinu Jepara diterima dan hipotesis nol di tolak, artinya H7 diterima.

Variabel penelitian yang memiliki pengaruh paling besar adalah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yaitu sebesar 0,567 disini memberikan gambaran bahwa dengan pemberian motivasi dan kepemimpinan yang baik pada setiap dosen Yaptinu Jepara maka akan tercapai kinerja dosen Yaptinu Jepara.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut; (1) Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, (3) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, (4) Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (5) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, (6) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (7) Kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini dan terbukti dapat diterima, maka dapat disarankan pada YAPTINU JEPARA, yaitu INISNU, STTDNU, STIENU, dan INISNU untuk mengoptimalkan kelima variabel yaitu: motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja dosen yang ada di YAPTINU. Berdasarkan hasil pengujian keempatnya berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dosen ketiga perguruan

tinggi yang bernaung di bawah YAPTINU. Sehubungan dengan hal tersebut, maka kepuasan kerja dosen harus mendapatkan perhatian yang khusus dengan memperhatikan kinerjanya, motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi untuk ketiga perguruan tinggi tersebut.

## REFERENSI

- Allatif, A. Herawati, J. & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(3), 465-472. DOI: <https://doi.org/10.30872/jkin.v19i3.11416>
- Ayu, B. I. (2004). *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertai Universitas Airlangga: Surabaya.
- Ferdinand, A. (2014). *Structural Equation Modeling: dalam Penelitian Manajemen 5th ed.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hidayati, N., Wakit, A. & Restu, T.W. (2022). Analisis K3 pada Berhasilnya Proyek Pembangunan Ash Phond di Pltu Tanjung Jati B Unit 5&6 Jepara. *CIVED (Journal of Civil Engineering and Vocational Education)*. 9(3), 333-339. DOI: <https://doi.org/10.24036/cived.v9i3.119490>.
- Kairupan, D. J. I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan dengan Orientasi Budaya Individu sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Manajemen*, 7(2), 13-29. Doi: <https://doi.org/10.26460/jm.v7i2.278>.
- Kharismasyah, A.Y. & Putra, S.K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pegawai PT. PDAM Tirta Wijaya Cilacap. *Jurnal Manajemen*. 10(2), 86-98. Doi: <https://doi.org/10.26460/jm.v10i2.1319>.
- Mangkunegara, A.P. (2017). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Milkhaturohman, Silva, S.D. & Wakit, A. (2022). Milkhaturohman, Sastya Da Silva, Ahmat Wakit. (2022). Analisis Kesulitan Belajar Matematika Materi Bangun Datar di SDN 2 Mantingan Jepara. *MATHEMA JOURNAL*, 4 (2), 94-106. DOI: <https://doi.org/10.33365/jm.v4i2.2095>.
- Peraturan Pemerintah, No. 19 tahun 2005 tentang SNP (Standard Nasional Pendidikan).
- Robbiss. S. P. (2013). *Organizational Behavior (Terjemahan)*, Edisi Kedelapan, PT. Bhuana Ilmu Populer: Jakarta.
- Tika, M. P. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Kedua, PT. Bhuma Aksara: Jakarta.
- Wakit, A. (2016). Efektivitas Metode Sorogan Berbantuan Tutor Sebaya Terhadap Pemahaman Konsep Matematika. *JES-MAT (Jurnal Edukasi dan Sains Matematika)*, 2(1), 1-12. DOI: <https://doi.org/10.25134/jes-mat.v2i1.278>.
- Wakit, A. (2023). Dampak Pembelajaran Daring terhadap Hasil Belajar Matematika pada Pembelajaran New Normal Siswa Kelas V SD. *Jurnal Axioma: Jurnal Matematika dan Pembelajaran*, 8(2), 207-219. <https://doi.org/10.56013/axi.v8i2.2075>.