

# Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Pada Kinerja Dosen Dan Tenaga Kependidikan Di Universitas Darma Agung

Oleh :

Victor Lumbanraja <sup>1)</sup>, Eddi Surianta <sup>2)</sup>, Veramika br Sembiring <sup>3)</sup>,  
Pandapotan Na Uli Sun Siregar <sup>4)</sup>, Dearma Sariani Sinaga <sup>5)</sup>  
Universitas Darma Agung, Medan <sup>1,2,3,4,5)</sup>

*E-Mail :*

victor\_lumbanraja@yahoo.com <sup>1)</sup>, eddisurianto@gmail.com <sup>2)</sup>,  
veramikasembiring10@gmail.com <sup>3)</sup>, pand4siregar@gmail.com <sup>4)</sup>,  
dearmasinaga2@gmail.com <sup>5)</sup>

## Abstract

This study aims to examine and discuss: The direct effect and significance of work motivation on job satisfaction; Direct influence and significance of organizational culture on job satisfaction; Direct influence and significance of leadership style on job satisfaction; Direct influence and significance of work motivation on performance; Direct influence and significance of organizational culture on performance; Direct influence and significance of leadership style on performance; Direct influence and significance of job satisfaction on performance; The indirect effect and significance of work motivation on performance through job satisfaction; The indirect effect and significance of organizational culture on performance through job satisfaction; The indirect effect and significance of leadership style on performance through job satisfaction. Respondents were 200 lecturers and education staff. Analysis technique uses structural equation modeling with a maximum likelihood approach. Research findings: Work motivation has a direct, significant, and positive effect on job satisfaction; Organizational culture has a direct, insignificant, and negative effect on job satisfaction; Leadership style has direct, insignificant, and positive effect on job satisfaction; Work motivation has a direct, insignificant, and positive effect on performance; Organizational culture has a direct, significant and positive effect on performance; Leadership style has a direct, insignificant, and negative effect on performance; Job satisfaction has a direct, insignificant and positive effect on performance; Work motivation has an indirect, insignificant, and positive effect on performance through job satisfaction; Organizational culture does not have a significant positive effect, and does not lead to performance through job satisfaction; Leadership style has an indirect, insignificant, and positive effect on performance through job satisfaction.

Keywords: Job satisfaction, Leadership style, Motivation, Organizational culture, Performance

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Penggerak seluruh aktivitas organisasi adalah sumberdaya manusia. Oleh sebab itu harus dipelihara dan dikembangkan demi keberlanjutan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh institusi dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan memberikan perhatian berupa motivasi kerja, budaya yang kondusif, gaya

kepemimpinan yang efektif, dan memuaskan sumberdaya manusia dengan optimal. Universitas Darma Agung sebagai salah satu institusi yang bergerak dalam bidang pendidikan tinggi memiliki peran besar dalam menghasilkan sumberdaya manusia yang terampil atau ahli dibidangnya. Dalam rangka mewujudkan lulusan UDA yang siap dalam menjawab tantangan dimasa depan, tentu tidak terlepas

dari peran SDM yang ada di dalamnya, yaitu dosen dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja institusi.

Hasil penelitian Dhermawan et al. (2012), Maryuni, 2012, menunjukkan motivasi kerja berpengaruh tidak nyata terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan hasil penelitian Yasri, 2013, *Motivation of significant and positive impact on job satisfaction at Bank Nagari*. Basor (2007) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan. hasil ini diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Winardi et al, (2012) menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2007), Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maryuni, (2012), budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Miswan, (2011), Perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS; Motivasi kerja dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS pada universitas swasta Kota Bandung.

Kusumawardani, et al, (2016), Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Internasional Budi Mulia Dua Yogyakarta; Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Internasional Budi Mulia Dua Yogyakarta. Dirun, (2016), gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Taurisa, et al, (2012), budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam konstruk kepuasan kerja ditambahkan indikator penghargaan untuk melengkapi indikator yang dikemukakan. Disamping itu indikator upah dilengkapi dengan gaji. Upah tidak sama dengan gaji. Jadi tidak dapat dikatakan hanya upah saja, namun harus dilengkapi dengan gaji. Penghargaan dapat sangat bermanfaat bagi

seseorang. Dengan kata lain aspek ini merupakan unsur dari kepuasan kerja. Penyempunaan dan penambahan indikator kepuasan kerja merupakan kebaruan dalam penelitian ini.

## **Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk menguji dan membahas:

1. Pengaruh langsung dan signifikansi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja
2. Pengaruh langsung dan signifikansi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
3. Pengaruh langsung dan signifikansi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
4. Pengaruh langsung dan signifikansi motivasi kerja terhadap kinerja
5. Pengaruh langsung dan signifikansi budaya organisasi terhadap kinerja
6. Pengaruh langsung dan signifikansi gaya kepemimpinan terhadap kinerja
7. Pengaruh langsung dan signifikansi kepuasan kerja terhadap kinerja
8. Pengaruh tidak langsung dan signifikansi motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
9. Pengaruh tidak langsung dan signifikansi budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
10. Pengaruh tidak langsung dan signifikansi gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini yakni:

1. Bagi Universitas Darma Agung  
Hasil riset ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi dan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia
2. Bagi Akademisi  
Hasil riset dapat digunakan sebagai bahan pengembangan pendidikan dan referensi bagi peneliti khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
3. Bagi Peneliti  
Peneliti mendapatkan pengetahuan, wawasan baru dan pengalaman untuk dapat menerapkan teori.

## Rumusan Masalah

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja
8. Apakah motivasi kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
9. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
10. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

## 2. METODE PELAKSANAAN

### 1. Motivasi

Menurut Uno (2007), motivasi berasal dari kata motif yaitu daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Anoraga (2006), mengartikan motivasi sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Kemudian menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai arti yang sama dengan motif, yakni sebagai suatu daya pendorong untuk melakukan sesuatu.

Indikator motivasi kerja menurut Usmara (2006), yaitu: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, promosi, dan pertumbuhan. Hasibuan (2005), yaitu *McClelland's Achievement Motivation Theory* (teori motivasi prestasi McClelland's) ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi, yaitu motif, harapan, dan insentif.

### 2. Budaya organisasi

Edy Sutrisno, (2010), Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai (*value*), keyakinan – keyakinan (*beliefs*), asumsi – asumsi (*assumptions*), atau norma – norma telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah – masalah organisasi

John R. Schermhorn dan James G. Hunt dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa "*Organizational culture is the system of shared beliefs and values that the develops, within an organization and guides the behavior of its members.*

Steven L, McShane and Mary Ann Von Glinow , (2007), *Organizational culture is the basic pattern of shared assumptions, value, and the beliefs considered to be correct way of thinking about and acting on problems and opportunities facing the organization.*

Menurut G Graham dalam Siswadi (2012), budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Robbins dan Judge Wibowo:2013, Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat-hakikat budaya organisasi yakni: Inovasi dan keberanian mengambil resiko; Perhatian pada hal-hal rinci; Orientasi hasil; Orientasi orang ; Orientasi tim Keagresifan ; Stabilitas . Denison and Misra (2007), merumuskan indikator-indikator budaya Organisasi sebagai berikut: Misi, Konsistensi; Adaptabilitas; dan Pelibatan:

### 3. Gaya kepemimpinan

Hasibuan (2016), Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Thoha

(2012), Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Hasibuan (2016), mengemukakan 3 dimensi gaya kepemimpinan yaitu: Kepemimpinan Otoriter, Kepemimpinan Delegatif, dan Kepemimpinan Partisipatif. Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator berikut: Kemampuan Mengambil Keputusan; Kemampuan Memotivasi; Kemampuan Komunikasi; Kemampuan Mengendalikan Bawahan; Tanggung Jawab; Kemampuan Mengendalikan Emosional

#### 4. Kepuasan kerja

Umam (2010), kepuasan merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Hasibuan (2011: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Robins (2006), menyatakan bahwa kepuasan adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya

Gilmer (1996) dalam Sutrisno (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah : (1) faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan; (2) faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan; (3) faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

#### 5. Kinerja

Menurut Robbin (2008) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja dosen adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yaitu melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Sedarmayanti (2013:260) Kinerja

merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi keseluruhan dimana hasil kerja karyawan tersebut harus dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Mangkunegara (2011), indikator kinerja meliputi: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Tanggung jawab, dan Kerja sama

6. Dosen dan Tenaga Kependidikan  
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat (2) mendefinisikan bahwa: Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Undang – undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

#### Penelitian terdahulu

Indrarini, (2009). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Akademi Swasta Kota Semarang*. sampel penelitian menjadi sebanyak 101 responden Hasil analisis regresi tunggal menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota Semarang Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota Semarang. Disimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen swasta di kota Semarang.

Can, (2013), *The population in this study amounted to 1,449 employees and a sample of 313 respondents. Analysis of data using a proportional sample data. Data using questionnaires, observations and corporate data. Results of the study*

*concluded that : 1) Motivation of significant and positive impact on job satisfaction at Bank Nagari, 2) Motivation give significant and positive impact on organizational commitment to the Bank Nagari, 3) job satisfaction affects insignificant and negative towards the organization's commitment to the Bank Nagari , 4) Working motivation give positive significant effect on employee performance Bank Nagari, 5) Job satisfaction does not give significant positive effect on employee performance through intervening Bank Nagari organizational commitment, 6)organizational commitment has a significant positive effect to employee performance Bank Nagari.*

Cahya, (2013), Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Empiris di bagian Keuangan Kantor PDAM Se-Eks Karesidenan Surakarta). Sampel 70 responden. Metode penelitian dengan regresi linier berganda. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Natalia,(2013), Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya terhadap kinerja organisasi di Unika Atma Jaya. penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Maryuni, (2012), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan (Studi kasus pada AJB Bumiputera 1912 Salatiga) responden berjumlah 60 orang dengan menggunakan metode sensus. pengujian data menggunakan statistik deskriptif, uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda,. Hasil penelitian analisis dalam ,Motivasi karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Brahmasari et al (2008), Pengaruh Motivasi Kerja, kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. *job motivation, leadership, and organizational culture are significantly related to the employee's job satisfaction. Leadership, however, is negatively related to the employee's job satisfaction. Job motivation is not significantly related to the corporate performance influenced by the intervening variable is employee's jobsatisfaction. Leadership and organizational culture are significantly related to the corporate performance. From this result, there are two main conclusions that can be drawn in this study. First, the job motivation can not be related directly to the corporate performance if it is not connected by the employee's job satisfaction variable. And the second conclusion is that the leadership is negatively related to the employee's job satisfaction.*

Harahap, (2016), Pengaruh Budaya Organisasi dan gaya Kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan administratif perguruan tinggi (PT) XYZ.. *The research was done to 61 respondents who work as administrative employees of XYZ. Data processing with double regression analysis l and sobel test to determine how much the effect of job satisfaction intervene the effect of organisational culture and leadership style. it is found that the organisation culture and leadership style have positive effects both partially and simultaneously toward job satisfaction and performance. Besides that,*

by using sobel test it is found that job satisfaction intervene the relationship between organisational culture and leadership style toward performance,

Mahanani et al. (2014), The sample in this research were 40 respondents Quantitative analysis used statistic test there are correlation coefficient test, simple and multiple regression analysis. work culture has positive influenced to the employee commitment as 51,9%. Job satisfaction has positive influenced to the employee commitment as 49,9%. Employee commitment has positive influenced to the employee performance ( $Y_2$ ) as 63%. Work culture has positive influenced to the employee performance as 73%. Job satisfaction has positive influenced to the employee performance as 43,8%. Work culture and job satisfaction have positive influenced to the employee commitment as 61,7%. Work culture, job satisfaction and employee commitment have positive influenced to the employee performance as 79,7%. According to the result of path analysis, the influenced of work culture to the employee performance will be greater if through employee commitment as 80,5% and the influenced of job satisfaction to the employee performance will be greater too if through employee commitment as 76,4%.

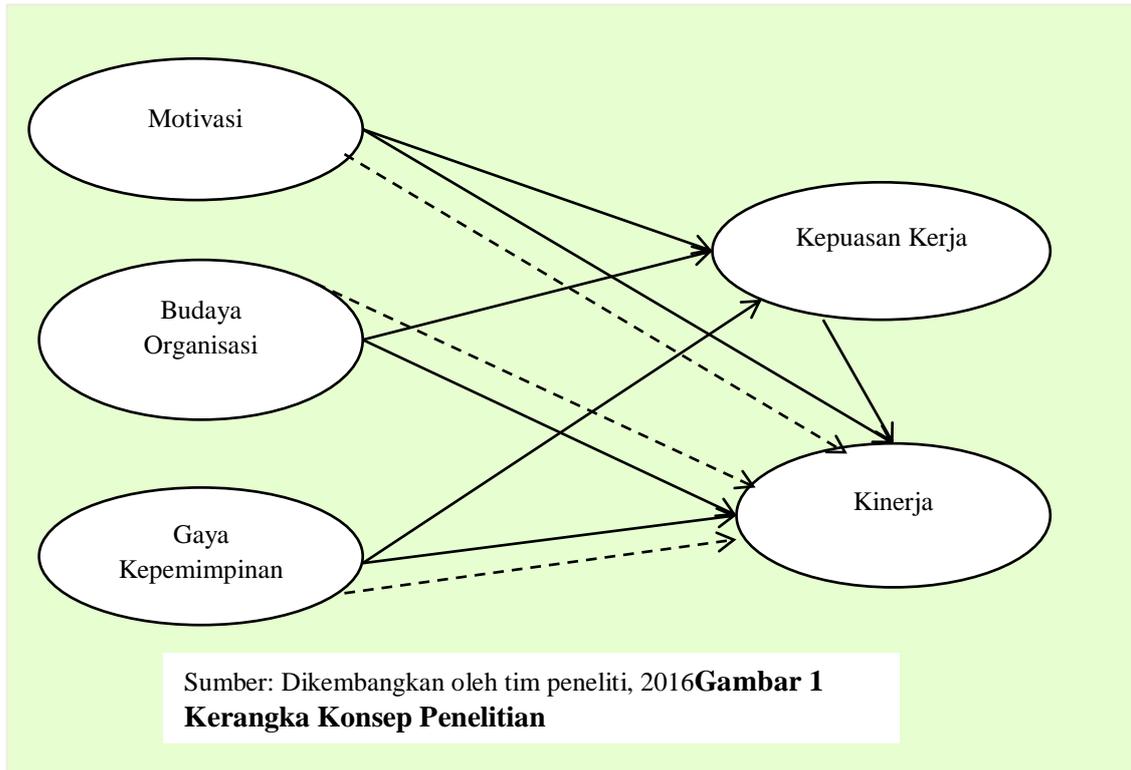
Irwandi, (2012), The data was collected by distributing questionnaire to 41 educated accountants of perguruan tinggi swasta in Bandar Lampung. The Structural Equation Model based on Partial Least Square (PLS) was used to measure the impact of exogenous variables on endogenous variables directly and indirectly in this research. 1) motivation and organizational culture influenced significantly and positively to the job satisfaction. 2) organizational culture directly and indirectly pass through job satisfaction influenced significantly and positively to performance. 3) motivation did not influence indirectly to the lecturer performance but it influenced significantly

and positively to the lecturer performance indirectly pass through job satisfaction. 4) job satisfaction as intervening variable influenced significantly and positively to the accounting lecturer performance.

### **Kerangka Konsep**

Handoko (2001), berpendapat bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Kuswadi (2005), mendefinisikan "bahwa usaha untuk mewujudkan kinerja karyawan yang maksimal seperti harapan perusahaan ditentukan oleh faktor-faktor berikut, (1) motivasi, (2) kepuasan kerja, (3) kemampuan karyawan, (4) sarana kerja, (5) gaya manajemen dan gaya kepemimpinan". Selanjutnya Handoko (2001), mengungkapkan ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja (kinerja) dosen. Dosen bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, system kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek-aspek ekonomis.. Motivasi kerja seorang dosen sangat penting untuk peningkatan kinerja dosen, dengan motivasi yang dimiliki maka dosen dapat lebih meningkatkan mutunya dalam melaksanakan tugas keprofesionalan dan melaksanakan kewajiban pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Mangkunegara (2004), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan pencapaian kinerja

Indikator-indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut : gaji, kenyamanan, kebanggaan terhadap lembaga, penghargaan terhadap hasil kerja, kesempatan untuk maju, kebermaknaan tugas, kewenangan mengatur waktu dan umpan balik terhadap tugas itu sendiri. Jadi semakin tinggi kepuasan kerja dosen, maka semakin tinggi kinerja dosen tersebut.



Bwire *et al.* (2014), yang membuktikan bahwa ada hubungan positif motivasi karyawan dengan kepuasan kerja, juga hubungan positif kepuasan kerja dengan kinerja organisasi. Rasdini *et al.* (2014), Raharjo (2015) dan Fadli *et al.* (2012), bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan.

Chen (2004), dalam penelitiannya melalui survey terhadap 84 organisasi, menemukan bahwa Kinerja organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Selain itu Ogbonna dan Harris (2000), juga menemukan hubungan yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.

### Hipotesis

1. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja
4. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja
5. Budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja

6. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja
7. Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja
8. Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
9. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
10. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

### Metode Penelitian

#### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Universitas DR.TD.Pardede nomor 21 Medan Sumatera Utara. Penyelenggaraan riset selama 9 (Sembilan) bulan sejak Pebruari 2016 hingga September 2016.

#### Sumber dan Jenis Data.

Data yang digunakan dalam penelitian merupakan data ordinal, selanjutnya dirubah menjadi data interval dengan metode MSI (Metode Successive Interval). Data mentah berasal dari responden.

## Operasionalisasi dan pengukuran variabel

Arikunto (2006) mengatakan bahwa “Variabel adalah obyek penelitian atau yang menjadi titik perhatian sesuatu penelitian”. Konstruk penelitian meliputi motivasi kerja, budaya kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja. Kelima variabel latent ini memerlukan operasionalisasi untuk dapat diukur.

Motivasi kerja dielaborasi menjadi: Prestasi, pengakuan, harapan, dan insentif. Budaya organisasi diuraikan menjadi: Inovasi dan keberanian mengambil resiko; Perhatian pada hal-hal rinci; Orientasi hasil; Orientasi orang ; Orientasi tim, Keagresifan ; Stabilitas. Gaya kepemimpinan ditekniskan menjadi: Kemampuan Mengambil Keputusan; Kemampuan Memotivasi; Kemampuan Komunikasi; Kemampuan Mengendalikan Bawahan; Tanggung Jawab; Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kepuasan kerja dielaborasi menjadi: hubungan kekeluargaan, kebebasan berpolitik, hubungan kemasyarakatan, upah/gaji, pengawasan, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju, penghargaan. Kinerja ditekniskan menjadi Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Tanggung jawab, dan Kerja sama

Pengukuran terhadap indikator-indikator digunakan cara Likert dengan skala 1 – 7. Jenis data ordinal ini selanjutnya dirubah kebentuk mentrik atau interval.

## Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian Arikunto, (2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah dosen dan tenaga kependidikan Universitas Darma Agung. Jumlahnya 265 orang terdiri dari 185 dosen dan 80 orang tenaga kependidikan.

Arikunto, (2006), Sampel penelitian adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Pengambilan sampel dalam penelitian memakai *Stratified* dan *proportional random sampling*.

Berdasarkan studi Munte Carlo yang dilakukan oleh berbagai peneliti terhadap berbagai metode estimasi disimpulkan bahwa ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada

semua jenis estimasi SEM adalah 200 (Loehlin, 1998). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 200 orang. Selanjutnya jumlah tersebut dikaitkan dengan kategori dosen dan tenaga kependidikan. Jumlah responden tenaga kependidikan sejumlah 60 orang. Dosen sebanyak 140 orang. Orang yang diajukan kuessioner dilakukan secara *accidental sampling*.

## Teknik Analisis

Teknik analisis yaitu model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) dengan pengolahan data menggunakan software *Analysis of Moment Structure* (AMOS). Santoso (2011), Sructural Equation Model merupakan teknik statistik multivariat kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi, yang bertujuan untuk menguji pengaruh antar variabel yang ada pada sebuah model, baik antar indikator dengan konstruknya, ataupun pengaruh antar variabel laten.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Model Pengukuran

Model lengkap pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan implikasinya pada kinerja dosen dan tenaga kependidikan dibangun dari model-model pengukuran. *Measurement model* harus diperiksa terlebih dahulu. Apakah Indikator yang mencerminkan konstruk telah memenuhi ketentuan. Hair *et al.*(2008), *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima.

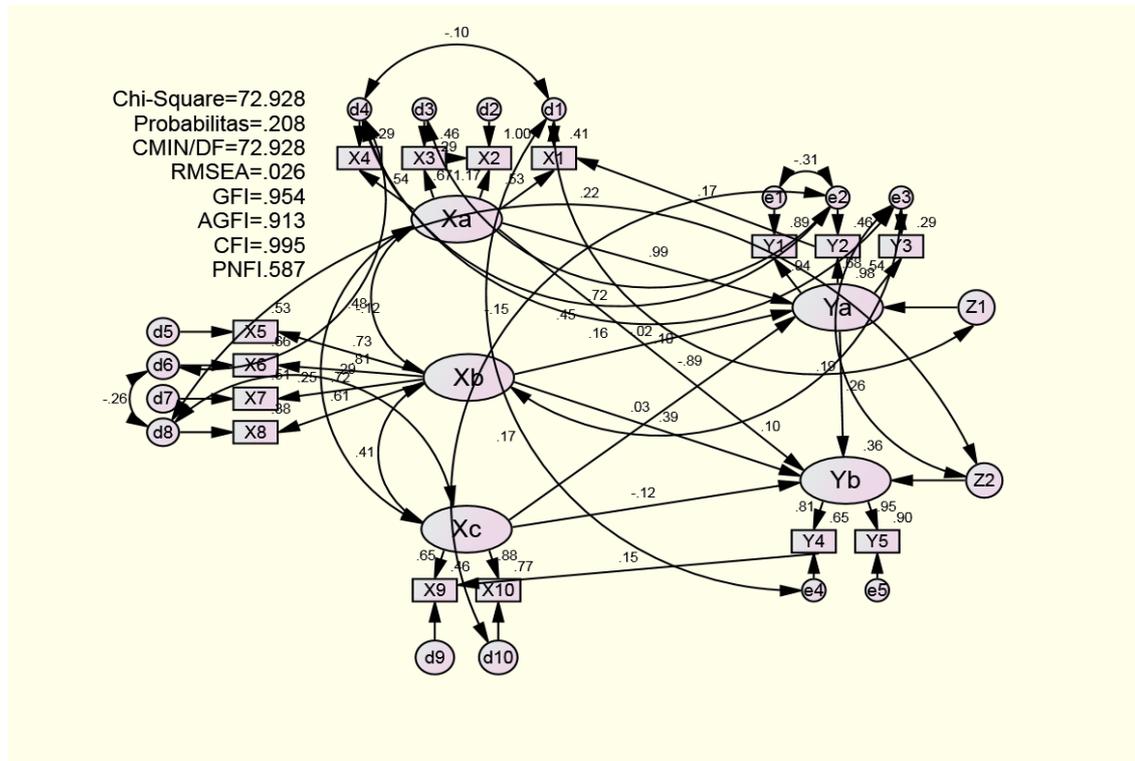
Pengujian terhadap model pengukuran menghasil konstruk dengan indikatornya sebagai berikut: Motivasi dengan 4 indikator yakni:, prestasi, pengakuan, harapan, dan insentif. Budaya organisasi dengan indikator : Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Orientasi hasil, Orientasi tim, dan Stabilitas. Gaya kepemimpinan dengan 2 indikator Kemampuan Memotivasi dan Kemampuan Komunikasi. Kepuasan kerja dengan 3 indikator yaitu: upah/gaji, kondisi kerja, dan penghargaan. Kinerja

dengan 3 indikator Kualitas kerja, Kuantitas kerja, dan Tanggung jawab.

**Model Struktural.**

Data mentah diinput ke program aplikasi Amos. Model persamaan struktural

awal dihasilkan. Pemeriksaan *Goodness of fit Index model* awal mengacu pada *cut-off*. Keputusan sesudah pengujian yakni melakukan modifikasi hingga memenuhi GOF. Diagram model hybrid yang telah dimodifikasi disajikan pada gambar 2.



Sumber: Diolah dari matrik data mentah, 2016

**Gambar 2 Diagram model hybrid penduga yang sudah dimodifikasi**

11 ukuran kecocokan model struktural dimodifikasi telah disajikan diatas. Semua hasil estimasi masing- masing ukuran fit model sudah berada lebih baik dari ambang batas (*cut-off*). Berdasarkan keseluruhan ukuran *cut-off* maka model hybrid yang dimodifikasi sudah baik. *Structural Equation Model* Penaksir dapat digunakan untuk prediksi.

Model matematis persamaan struktural yang telah diuji terdiri dari 2 persamaan yakni: Persamaan 1:  $Y_a = 0.993X_a - 0.020X_b + 0.029X_c$ ; Persamaan 2 :  $0.104X_a + 0.385X_b - 0.085X_c + 0.256Y_a$ .

Persamaan 1 dapat diuraikan sebagai berikut: Perubahan 1 satuan interval kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan UDA akan mengakibatkan

perubahan dengan arah yang sama motivasi kerja dengan catatan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan konstan (tidak berubah). Peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan secara langsung kepuasan kerja. Sebaliknya penurunan motivasi akan menurunkan kepuasan kerja. Perubahan 1 satuan budaya organisasi menimbulkan perubahan 0.020 kepuasan kerja dengan arah berlawanan, dengan catatan motivasi dan gaya kepemimpinan konstan. Bila budaya organisasi meningkat, maka kepuasan kerja akan menurun, demikian sebaliknya. Perubahan 1 satuan gaya kepemimpinan akan menimbulkan 0.029 satuan kepuasan kerja dengan arah yang sama, dengan catatan motivasi dan budaya organisasi konstan.

Hasil pemeriksaan Ukuran fit model struktural yang telah dimodifikasi disajikan pada Tabel dibawah ini.

**Tabel Goodness of Fit Index model hybrid dimodifikasi**

No.	Goodness of Fit Index (GOF)	Cut Off Value	GOF Model Penduga	Justifikasi
1	Chi-Square ( $\chi^2$ ) / Probabilitas	> 0.050	0.208	Good fit
2	CMIN/DF	<2.000	1.140	Good fit
3	Goodness-of-fit Index(GFI)	> 0.900	0.954	Good fit
4	Root mean square error of approximation (RMSEA)	$\leq$ 0.080	0.026	Good fit
5	Tucker-Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)	> 0.900	0.992	Good fit
6	Normed Fit Index (NFI)	> 0.900	0.963	Good fit
7	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	> 0.900	0.913	Good fit
8	Incremental Fit Index (IFI)	> 0.900	0.995	Good fit
9	Comparative Fit Index (CFI)	> 0.900	0.995	Good fit
10	Parsimonius Goodness of Fit (PGFI)	> 0.000 (semakin besar semakin baik)	0.509	Fit
11	Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	> 0.000 (semakin besar semakin baik)	0.587	Fit

Sumber: Diolah dari matrik data mentah, 2016

Persamaan 2 dijelaskan berikut ini: Perubahan 1 satuan interval motivasi kerja akan menimbulkan 0.104 perubahan kinerja dosen dan tenaga kependidikan UDA, dengan catatan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja konstan. Jika motivasi meningkat maka kinerja akan meningkat. Demikian sebaliknya bila motivasi menurun maka kinerja akan menurun juga. Perubahan 1 satuan budaya organisasi akan menimbulkan perubahan 0.385 kinerja dengan arah yang tidak berbeda. Peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja. Perubahan 1 satuan gaya kepemimpinan akan menimbulkan perubahan 0.085 kinerja dengan tidak searah, dengan catatan ketiga konstruk lainnya konstan. Perubahan 1 satuan kepuasan kerja akan mengakibatkan perubahan 0.256 perubahan kinerja dengan searah, dengan catatan ketiga konstruk bebas lainnya konstan. Peningkatan kepuasan kerja akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Demikian sebaliknya penurunan kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan akan menimbulkan penurunan kinerja.

### Signifikansi masing-masing konstruk model penduga

Hipotesis diuji dengan menggunakan nilai *t-value* dengan tingkat signifikansi 0.05. Nilai *t-value* dalam program Amos merupakan nilai *critical ratio* (C.R) pada *regression weight*: (Group number 1 - Default model) dari model yang sudah fit. Apabila nilai *critical ratio* (C.R)  $\geq$  1.96 atau nilai probabilitas (P)  $\leq$  0.05 maka H0 ditolak (hipotesis penelitian H1 diterima).

Pengaruh perubahan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja P = \*\*\* atau CR = 8.658 berarti signifikan. Lihat kolom P dan CR pada tabel 3. Pengaruh perubahan budaya kerja terhadap kepuasan kerja P = 0.472 berarti tidak signifikan. Pengaruh perubahan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja P = 0.472 berarti tidak signifikan. Pengaruh perubahan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja P = 0.228 berarti tidak signifikan. Pengaruh perubahan kepuasan kerja terhadap kinerja P = 0.597 berarti tidak signifikan. Pengaruh perubahan motivasi kerja terhadap kinerja P = 0.831 berarti tidak signifikan.

Pengaruh perubahan budaya kerja terhadap kinerja P = \*\*\* berarti signifikan. Pengaruh perubahan gaya kepemimpinan

terhadap kinerja  $P = 0.136$  berarti tidak signifikan.

#### **Pengaruh Langsung.**

#### **Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Darma Agung.**

Pengaruh langsung antara variabel laten eksogen dengan endogen. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan. Arah kedua perubahan sama. Dorongan akan prestasi, kebutuhan terhadap pengakuan, pemenuhan harapan, dan insentif yang semakin tinggi akan secara langsung meningkatkan Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Orientasi hasil, Orientasi tim, dan Stabilitas. Nilai-nilai inovatif dalam organisasi perlu ditingkatkan. Setiap anggota organisasi dalam kegiatannya selalu berorientasi hasil. Mengutamakan kepentingan tim, dan stabilitas operasional lembaga dalam mencapai tujuan. Keempat unsur terakhir akan meningkat secara langsung dengan adanya peningkatan motivasi kerja.

Hasil penelitian Natalia, (2013), mendukung hasil penelitian ini dimana motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Can, et al, (2013), , *Motivation of significant and positive impact on job satisfaction at Bank Nagari*. Dua hasil penelitian diatas sejalan dengan temuan riset penulis. Perubahan varian indikator-indikator motivasi kerja seperti prestasi, pengakuan, harapan, dan insentif sejalan dengan perubahan-perubahan komponen-komponen upah/gaji, kondisi kerja, dan penghargaan. Disamping lokasi dan responden, perbedaan terletak pada teknik analisis yang digunakan. Kedua penelitian diatas menggunakan analisis regresi berganda, tim peneliti menggunakan metode persamaan struktural.

Maryuni, (2012), Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian penulis berbeda dengan Maryuni. Objek penelitian 60 orang pada AJB Bumiputera 1912 Salatiga. Menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan pendekatan ordinary least square.

#### **Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja**

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Arah kedua konstruk ini tidak searah. Variabel laten budaya organisasi dicerminkan oleh Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Orientasi hasil, Orientasi tim, dan Stabilitas. Orientasi hasil memiliki *loading factor* paling besar. Artinya indikator memiliki peranan paling besar. Perubahan dalam variabel latent ini paling banyak ditentukan oleh orientasi hasil. Perubahan pada kedua variabel latent berlawanan arah. Jika nilai-nilai pada keempat indikator semakin tinggi maka aspek upah/gaji, kondisi kerja, dan penghargaan semakin rendah.

Salah satu temuan penelitian Natalia, (2013), budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil riset ini berlawanan arah, sebab penelitian hasilnya berlawanan arah, disamping itu tidak signifikan. Tidak pengaruh budaya organisasi. Riset Natalia diselenggarakan di Unika Atmajaya dengan karyawan perguruan tinggi tersebut sebagai responden.

Hasil yang sama dengan penelitian Natalia yakni temuan riset Irwandi, (2012), *motivation and organizational culture influenced significantly and positively to the job satisfaction*. Perubahan dalam budaya mempengaruhi dengan signifikan dan searah dengan kepuasan karyawan. Responden meliputi 41 akuntan terdidik dari perguruan tinggi swasta di Bandar Lampung. Teknik analisis menggunakan SEM dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

#### **Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja**

Gaya kepemimpinan mempengaruhi secara langsung dan searah kepuasan kerja, namun belum signifikan. Koefisiennya relatif kecil. Dua aspek terdapat dalam gaya kepemimpinan yakni kemampuan memotivasi para bawahan dan kemampuan berkomunikasi kepada mereka. Salah satu yang dominan yaitu kemampuan memotivasi. Perubahan pada kedua indikator ini akan berdampak langsung pada perubahan pemenuhan upah/gaji, kondisi kerja semakin sesuai dengan keinginan, dan terpenuhinya harapan. Aspek

yang paling dominan dalam kepuasan kerja yakni upah atau gaji sesuai tugas dan tanggung jawab. Kedua aspek dominan tersebut akan menentukan dalam perkembangan kedua konstruk.

Hasil penelitian Insan Harahap, 2016, *organisation culture and leadership style have positive effects both partially and simultaneously toward job satisfaction and performance*. Temuan ini mendukung terhadap hasil penelitian ini. Perbedaan terletak pada: Responden sebanyak 61 karyawan-karyawan administratif perguruan tinggi (PT) dengan responden sebanyak 200 orang dosen dan tenaga kependidikan di UDA. Teknik analisis *double regression analysis model* dengan *structural equation model*.

#### **Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Darma Agung.**

Penelitian Cahya, (2013), sejalan dengan hasil penelitian ini motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian 313 orang di Bank Nagari, Dalam penelitian ini terdapat 200 responden terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan Universitas Darma Agung. Dalam konteks ini disebut tidak signifikan. Hasil dari sampel tidak dapat digunakan untuk populasi. Tidak dapat digunakan untuk kesimpulan umum. Jika tidak signifikan sering juga disebut tidak berpengaruh.

Hasil penelitian Indrarini, (2009), motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota Semarang tidak mendukung hasil penelitian ini. Pada riset penulis hasilnya tidak signifikan. Objek tidak hanya dosen namun juga tenaga kependidikan yang bekerja di UDA. Teknik analisis yang digunakan Indrarini regresi linier berganda dengan pendekatan *ordinary least square*, sedangkan dalam penelitian ini digunakan *structural equation model (SEM)* dengan pendekatan *maximum likelihood*. Jumlah responden berbeda antara 101 orang dengan 200 orang. Responden dalam penelitian ini dua kali lebih banyak.

#### **Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja**

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan, namun tidak signifikan. Perubahan dalam indikator-indikator budaya organisasi terutama nilai-nilai berorientasi hasil berdampak langsung pada kualitas kerja, kuantitas kerja, dan tanggung jawab. Kualitas kerja mempunyai faktor loading tertinggi diantara ketiga variabel manifest. Dua faktor paling besar peranannya pada masing-masing konstruk yakni orientasi hasil dan kualitas kerja.

Hasil penelitian Cahya, (2013), budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan hasil riset Harahap, (2016), *organization culture and leadership style have positive effects both partially and simultaneously toward job satisfaction and performance* Mahanani, et al, (2014), *Work culture, job satisfaction and employee commitment have positive influenced to the employee performance*.

Cahya, (2013), Harahap, (2016), dan Mahanani, et al (2014) ketiganya mendukung penelitian. Sedangkan dua hasil penelitian terdapat perbedaan dalam aspek signifikansi. Hasil penelitian penulis tidak signifikan.

Irwandi, (2012), *organizational culture directly and indirectly pass through job satisfaction influenced significantly and positively to performance*. Natalia, (2013), budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Nilai-nilai yang berkembang di setiap daerah memiliki keunikannya masing-masing. Budaya organisasi bagaimanapun akan dipengaruhi oleh aspek tersebut. Oleh sebab itu perlu penyesuaian dari manajemen suatu lembaga. Keadaan ini akan membangun peningkatan kinerja sumberdaya manusia. Tidak jarang nilai atau budaya termasuk budaya organisasi akan memiliki dampak langsung yang berbeda terhadap kinerja karyawan. Konteks ini dapat menimbulkan dampak langsung budaya organisasi berbeda terhadap kinerja suatu instansi.

#### **Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja**

Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Darma Agung,

disamping itu arahnya berlawanan antara kedua konstruk. Tidak ada gaya kepemimpinan untuk semua organisasi atau departemen. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan selalui disesuaikan dengan fakta lingkungan. Data yang dikumpulkan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di UDA belum mendorong kinerja dosen dan tenaga kependidikan.

Salah satu simpulan penelitian Harahap, (2016), *leadership style have positive effects toward performance*. Hasil penelitian penulis tidak searah. Objek penelitian 61 responden karyawan administratif perguruan tinggi (PT) XYZ. Peneliti mempunyai objek penelitian 200 orang dosen dan tenaga kependidikan yang bertugas di UDA. Teknik analisis yang digunakan memproses data yakni regresi linier berganda. Penulis menggunakan model persamaan struktural dengan bantuan software Amos.

#### **Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja**

Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan searah terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini terjadi karena koefisien kepuasan kerja relatif kecil. Jika kepuasan kerja meningkat, maka kinerja juga akan meningkat, namun kurang berarti, sehingga sering dianggap tidak ada.

Hasil penelitian Indrarini, (2009), Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Meskipun hasil penelitian Indrarini sama-sama searah dengan hasil penelitian penulis, namun signifikansinya berbeda. *Salah satu simpulan Mahanani, et al (2014), dari pelaksanaan penelitiannya yakni Job satisfaction ( $X_2$ ) has positive influenced to the employee performance. Pernyataan ini mendukung hasil riset penulis.*

Objek penelitian Indrarini terdiri dari 101 responden Dosen Akademi Swasta Kota Semarang. *Mahanani, et al (2014), mengajukan kuessioner kepada 40 responden. Penulis mengajukan angket terhadap 200 responden. Lokasi penelitian berbeda satu sama lain. Penulis menggunakan teknik analisis model persamaan struktural dengan pendekatan maximum likelihood; Indrarini dan Mahanani, menggunakan correlation*

*coefficient test, simple and multiple regeression analysis dengan pedekatan ordinary least square;*

#### **Pengaruh Tidak Langsung**

#### **Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dosen dan tenaga kepedidikan di UDA**

Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung searah terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Mengacu pada uji Sobel, pengaruh tersebut tidak signifikan. Pada relasi ini terjadi intervensi kepuasan kerja sebelum berlanjut kepada kinerja. Penting diketahui bagaimana dampak dari perantara.

Di depan telah disebut pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 0.104. Disisi lain pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0.254. Koefisien kedua lebih besar. Intervensi kepuasan kerja kedalam hubungan tersebut meningkatkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Dalam konteks ini kepuasan kerja merupakan variabel *mediating*.

Searah dengan penulis, hasil penelitian Irwandi, (2012), *motivation did not influence indirectly to the lecturer performance but it influenced significantly and positively to the lecturer performance indirectly pass through job satisfaction*. Ketidak sesuaian dalam aspek signifikansi, dimana pengaruh tersebut tidak signifikan. Objeknya 41 orang akuntan terdidik dari PTS di Bandar Lampung. Responden penulis sebanyak 200 orang. Meskipun teknik analisis sama-sama SEM, namun terdapat perbedaan dalam pendekatan. Penulis menggunakan pendekatan *maximum likelihood*, tetapi Irwandi menggunakan pendekatan *partial least square*.

#### **Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.**

Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung dan tidak searah dengan kinerja melalui kepuasan kerja. Disamping itu pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Dalam relasi kedua konstruk terdapat intervensi dari konstruk kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan.

Koefisien konstruk pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar

0.385. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar -0.005. Angka itu tidak signifikan berdasarkan Sobel test. Diantara kedua konstruk diintervensi oleh konstruk kepuasan kerja. Hasilnya terjadi penurunan koefisien pengaruh. Oleh sebab itu variabel perantara itu merupakan *moderating*. Budaya organisasi lebih baik mempengaruhi langsung kinerja dari pada terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja.

#### **Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.**

Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung searah dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Variabel perantara dapat meningkatkan pengaruh atau menurunkan pengaruh secara komprehensif.

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja memiliki koefisien kontruk sebesar -0.121. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien kontruk sebesar 0.007. Terjadi peningkatan koefisien pengaruh dengan adanya intervensi. Dalam konteks relasi ini, maka kepuasan kerja merupakan variabel mediating. Gaya kepemimpinan tidak efektif bila didorong langsung kepada kinerja. Gaya kepemimpinan akan lebih efektif mendorong langsung kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **Kesimpulan**

1. Motivasi kerja berpengaruh langsung , signifikan, dan positif terhadap kepuasan kerja
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung , tidak signifikan, dan negatif terhadap kepuasan kerja
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung, tidak signifikan, dan searah terhadap kepuasan kerja
4. Motivasi kerja berpengaruh langsung, tidak signifikan, dan searah terhadap kinerja
5. Budaya organisasi berpengaruh langsung , signifikan, dan searah terhadap kinerja

6. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung, tidak signifikan, dan negatif terhadap kinerja
7. Kepuasan kerja berpengaruh langsung, tidak signifikan, dan searah terhadap kinerja
8. Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung, tidak signifikan, dan searah terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
9. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung tidk signifikan, dan tidak searah terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
10. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung, tidak signifikan, dan searah terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

##### **Saran**

1. Menggerakkan dosen melalui penghargaan terhadap prestasi, pengakuan terhadap kompetensi, Pmenuhan harapan, dan pemberian insentif akan secara langsung memuaskan dosen dan tenaga kependidikan terkait dengan upah/gaji, kondisi kerja, dan penghargaan
2. Upaya peningkatan kinerja dosen dan tenaga kependidikan UDA dalam Prestasi, pengakuan, harapan, dan insentif , sebaiknya terlebih dahulu meningkatkan upah/gaji, kondisi kerja, dan penghargaan. Motivasi yang mengarah terlebih dahulu pada peningkatan kepuasan kerja secara langsung akan lebih efektif.
3. Penting dicermati nilai –nilai menyangkut Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Orientasi hasil, Orientasi tim, dan Stabilitas dalam institusi karena berdampak langsung pada kualitas kerja, kuantitas kerja, dan tanggung jawab.
4. Kemampuan memotivasi bawahan dan kemampuan berkomunikasi pimpinan institusi menjadi sangat penting dikembangkan dalam upaya memuaskan dosen dan tenaga kependidikan UDA. Kegiatan ini sebaiknya diutamakan dalam rangka mengoptimalkan kinerja mereka.

##### **5. KEPUSTAKAAN**

Anoraga, Pandji. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Asran ,Muhamad Dirun, 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Dan MA SeKota Palangka Raya, Laporan penelitian
- Ayu, Ida Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, 124-135
- Bwire J, Ssekakubo J, Lwanga F, Ndiwalana G. 2014. Employee motivation job satisfaction and organizational performance in Uganda oil sub sector. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies* 3(7):315–324.
- Cahaya , Ristiyana, 2013, Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Empiris di bagian Keuangan Kantor PDAM Se-Eks Karesidenan Surakarta), Laporan penelitian
- Can , Afni, Yasri, 2013, Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari, Laporan penelitian
- Choirul Bashor. 2007. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Semen Gresik, Tuban dengan Variabel moderator etos kerja Spiritual. *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, Volume 5. Nomor 3*
- Denison dan Misra, 2005, “ *Toward of Organizational Culture and Effectiveness*”, *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, March-April.
- Devi , Eka Maryuni, 2012, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi kasus pada AJB Bumiputera 1912 Salatiga), Laporan penelitian
- Dhermawan, Sudibya, Utama. 2012. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* 6(2):173–183
- Fadli UM, Martini N, Diana N. 2012. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen Universitas Singaperbangsa Karawang. *Jurnal Manajemen* 9(2):678– 704.
- Hair J, Tatham LR, Anderson RE, Black W. 2008. *Multivariate Data Analysis Ed ke-6*. New York: Person Prentice Hall.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harapan, Insan Harahap, 2016, Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan karyawan administrative perguruan tinggi (PT) XYZ , Laporan penelitian
- Helena ,Jaya Natalia, 2013, Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya terhadap kinerja organisasi di Unika Atma Jaya, Laporan penelitian, [repository.ut.ac.id](http://repository.ut.ac.id)
- Indrarini, 2009. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Akademi Swasta Kota Semarang. Laporan penelitian.