

**PENGARUH IKLIM ORGANIASASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
DOSEN DI SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI NAHDLATUL ULAMA
(STIENU) JEPARA**

Eko Nur Fu'ad

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara
email: ekonfuad@unisnu.ac.id

ABSTRACT

In order to optimize the performance of the lecturer at the Faculty of Economics and Business (FEB), University of Islamic Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara need to find the right model. The authors analyze the influence of independent variables include: organizational climate , work motivation and job satisfaction on the performance of the lecturer. The survey was conducted on fifty-five lecturers in the STIENU Jepara. The results showed the influence of organizational climate, work motivation and the job satisfaction to performance of the lecturer.

Keywords: Organizational Climate, Work Motivation, Job Satisfaction and Performance

ABSTRAK

Dalam upaya mengoptimalkan kinerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nahdlatul Ulama (STIENU) Jepara perlu mencari model yang tepat. Penulis melakukan analisis pengaruh variabel-variabel independen antara lain: iklim organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen. Penelitian dilakukan terhadap lima puluh lima orang dosen di STIENU Jepara. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen.

Kata kunci: Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai dinilai efektif dilihat dari sudut pandang organisasi, berarti output bisa dipertahankan sesuai dengan target meskipun terjadi perubahan jumlah pekerja maupun produktivitasnya. Jika dinilai dari sudut pandang pegawai, bekerja secara efektif adalah suatu keniscayaan, karena organisasi tidak bisa lagi mentolerir pegawai dengan kinerja buruk, terlebih lagi dalam era persaingan seperti sekarang. Bekerja secara efektif juga merupakan keharusan bagi para atasan sehingga akan menjadi teladan bagi para bawahannya.

Dalam upaya mengoptimalkan kinerja pegawai, dibutuhkan perencanaan dan strategi pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan tepat sasaran. Perencanaan dan strategi pengembangan sumber daya manusia tersebut hendaknya didasarkan atas hasil kajian yang mendalam terhadap berbagai aspek kebutuhan organisasi serta cakupan tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Pengelolaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh banyak hal, selain kualitas sumber daya manusia itu sendiri, sistem yang ada dalam organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja, keterlibatan atau partisipasi pekerja dan iklim organisasi.

Selain sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, sumber daya manusia juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan dan harapan. Hal tersebut sangat membutuhkan perhatian karena dapat memengaruhi kinerja, dedikasi, loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Pimpinan organisasi dituntut mampu menciptakan iklim organisasi yang dapat mendorong dan memungkinkan pegawai untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam iklim organisasi yang kondusif pimpinan akan mampu mengelola motivasi atau kebutuhan berprestasi karyawan-karyawannya.

Selain iklim organisasi, motivasi kerja pegawai adalah hal yang tidak boleh diabaikan pimpinan. Motivasi sebagai pendorong manusia untuk bekerja dipandang sebagai faktor yang akan mendasari tingkah laku para karyawan, karena motivasi orang itulah yang memberi bentuk pekerjaan dan hasil yang diperoleh.

Motivasi dapat ditingkatkan dengan memberikan perhatian dan hubungan baik antara atasan dan bawahan, sehingga para karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi.

Motivasi kerja dan iklim organisasi yang baik, akan dapat mendatangkan kepuasan kerja karyawan sehingga pada gilirannya kinerja pegawai dapat menjadi lebih baik.

Chockalingan dkk (1998) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak ada hubungan yang signifikan antara motivasi/ dorongan berupa gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan pada karyawan. Sedangkan Yuan Ting (1996) mengatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan

beraneka macam, dimana kepuasan tersebut dapat diidentifikasi sebagai bagian dari faktor pekerjaan dan organisasi yang sama dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja, khususnya kekuatan bekerja karyawan mempunyai efek signifikan yang konsisten dengan kepuasan kerja karyawan.

Rogga *et.al.* (2001) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Kukuh (2002) mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja yang telah banyak dilakukan selama ini, hasilnya tidak konsisten. Misalnya riset yang dilakukan oleh Katz *et.al.* (1951) dalam Fuad Mas'ud (2002) dari survey *Research Center*, Michigan University dalam perusahaan asuransi membantah pandangan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan hasil riset Brayfield and Crockett (1955) dalam Fuad Mas'ud (2002), menyatakan bahwa hanya sedikit bukti adanya hubungan langsung antara kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan hasil riset yang dikaji ulang oleh Vroom (1964) dalam Fuad Mas'ud (2002), menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja, tetapi hubungannya tidak begitu kuat.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nahdlatul Ulama Jepara untuk selanjutnya disebut STIENU Jepara, adalah sebuah lembaga pendidikan dimana dalam menjalankan roda organisasinya didukung dengan tenaga pengajar (dosen) sebanyak 55 orang. STIENU Jepara adalah lembaga yang diharapkan dapat berkembang pesat sesuai dengan harapan dan cita-cita pendiri yayasan yang menaunginya yaitu Yayasan Pendidikan Tinggi Nahdlatul Ulama Jepara untuk selanjutnya disebut YAPTINU Jepara, sehingga perlu dikelola dengan profesional, agar misi dan tujuan utamanya dapat tercapai yaitu ikut mencerdaskan kehidupan bangsa terutama di kalangan nahdliyin. Guna pencapaian tujuan tersebut, jajaran pimpinan STIENU Jepara berusaha menciptakan iklim kerja yang kondusif seperti pengadaan sarana prasarana kegiatan belajar mengajar yang memadai serta selalu memberikan motivasi agar civitas akademika khususnya dosen dapat selalu meningkatkan kinerjanya.

Data kinerja dosen STIENU Jepara yang diukur dengan pemenuhan unsur-unsur tri dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat) masih sangat rendah atau belum sesuai dengan standar kerja sebagaimana tersirat dalam Surat Dirjen Dikti No. 3298/D/T/99. Hal tersebut penulis tampilkan dalam tabel 1.

Tabel 1. Kinerja Dosen STIENU Jepara

No	Indikator Kinerja	Standar Kerja	Satuan	Tahun		
				2011	2012	2013
1	Pendidikan: Rata-rata kehadiran mengajar	32	Tatap muka	92%	95%	93%
2	Penelitian: Penulisan makalah di jurnal	27	Judul	16	17	15
3	Pengabdian Masyarakat: Mengadakan pelatihan insidental	110	Topik	11	15	12

Sumber: data primer diolah (2010)

Pada unsur pendidikan, digunakan indikator rata-rata kehadiran mengajar. Berdasarkan aturan bahwa beban maksimal dalam satu semester adalah 16 kali pertemuan, sehingga dalam satu tahun beban kerja seorang dosen adalah 32 kali pertemuan. Dari daftar kehadiran mengajar seluruh dosen yang ada di STIENU Jepara dibuat rata-rata, sehingga muncul persentase kehadiran mengajar. Dari tabel 1 diketahui bahwa tingkat kehadiran mengajar dari 3 tahun terakhir tidak ada yang mencapai 100%, selain itu juga menunjukkan *trend* menurun.

Pada unsur penelitian, penulis mengambil indikator penulisan makalah di jurnal terakreditasi, yaitu 1 judul per 2 tahun, sebagai penulis utama. Jadi dalam satu tahun seorang dosen mempunyai beban kerja penulisan makalah di jurnal terakreditasi sebesar 0,5 judul, sehingga apabila dikalikan jumlah dosen STIENU Jepara sebanyak 55 orang akan diperoleh angka 27,5 dibulatkan ke bawah menjadi 27 judul dalam 1 tahun.

Pada unsur ketiga yaitu pengabdian pada masyarakat dengan indikator mengadakan pelatihan insidental 1 topik per semester, sehingga dalam satu tahun seorang dosen mempunyai beban kerja 2 topik pelatihan. Dengan demikian dosen STIENU Jepara sebanyak 55 orang mempunyai beban kerja pengabdian pada masyarakat yaitu mengadakan pelatihan insidental dalam satu tahun adalah sebanyak 110 topik. Sedangkan data tiga tahun terakhir sebagaimana ditampilkan dalam tabel 1 masih sangat jauh dari standar beban kerja yang ditetapkan.

Dari ketiga indikator kinerja tersebut tampak jelas bahwa belum terpenuhinya beban kerja dosen di STIENU Jepara. Berdasarkan kondisi tersebut, maka dirasa perlu melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nahdlatul Ulama (Stienu) Jepara”

Dilakukannya penelitian ini bertujuan untuk:

1. Membuktikan dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja dosen STIENU Jepara.
2. Membuktikan dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dosen STIENU Jepara.
3. Membuktikan dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen STIENU Jepara.

4. Membuktikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dosen STIENU Jepara.
5. Membuktikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen STIENU Jepara.
6. Membuktikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen STIENU Jepara.

Adapun secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai penerapan teori iklim organisasi, motivasi, kepuasan dan kinerja.
2. Menghasilkan konsep penelitian mengenai iklim organisasi, motivasi, kepuasan dan kinerja sebagai tindak lanjut pembentukan model peningkatan kinerja.

Agus Darma (1993) menyatakan bahwa dalam menciptakan iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memengaruhi individu-individu di dalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan Lafolette (1975) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki suatu lingkungan organisasi.

Iklim organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Individu-individu menganggap atribut-atribut organisasional sebagai pengakuan terhadap keberadaan mereka. Penilaian atribut-atribut organisasional pada level individu disebut sebagai iklim psikologikal (*psychological climate*). Ketika penilaian ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai iklim organisasional (*organizational climate*) (Reichers & Schneider, 1990).

Razali (1997) dalam Ong (1997) melihat iklim organisasi sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi. Iklim organisasi secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dipertahankan dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, meliputi: (a) hasil dari perilaku dan kebijakan anggota organisasi tersebut dengan organisasi lain, (b) sesuatu yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi lain, (c) dijadikan sebagai dasar dalam menafsirkan sesuatu dan (d) bertindak sebagai sumber tekanan untuk aktifitas yang sebenarnya. Sedangkan Fritz *et.al.* (1995) dalam Ong (1997) mendefinisikan iklim sebagai kumpulan dari sikap dan keyakinan yang berhubungan dengan organisasi yang dirasakan dan secara kolektif dilaksanakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan.

Iklm organisasi tumbuh dari adanya situasi “bagaimana hubungan atasan dengan bawahan” yang tidak ditentukan oleh kebijaksanaan, prosedur maupun gaya pribadi atasan tersebut, melainkan oleh seiringnya perwujudan secara halus yang benar-benar tidak disadari. Selain itu, faktor kepemimpinan, keputusan, tindakan manajer, struktur organisasi dan kondisi-kondisi fisik suatu pekerjaan mempunyai kedudukan yang sangat penting, Fritz *et.al.* (1995) dalam Ong (1997). Selanjutnya dikatakan bahwa iklim organisasi dapat disimpulkan sebagai “*personality*” organisasi, sehingga iklim organisasi dapat dipakai untuk mengartikan situasi yang pada umumnya adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan iklim yang dianggap akan memengaruhi tingkah laku seperti: pembatasan-pembatasan, sistem penilaian, sistem hadiah dan hukuman. Ditekankan pula bahwa gaya kepemimpinan dalam suatu manajemen merupakan hal yang penting karena akan turut memengaruhi iklim organisasi secara keseluruhan.

Downey, Hallrieger dan Slocum dalam Stoner (1986) mengemukakan tentang pentingnya konsep iklim organisasi untuk para manajer dan individu yang ada dalam organisasi itu, hal ini dikarenakan tiga macam alasan sebagai berikut:

Ada bukti yang menunjukkan bahwa tugas dapat diselesaikan dengan lebih baik dengan iklim organisasi yang mendukung.

Ada bukti bahwa para manajer dapat memengaruhi iklim organisasi, atau lebih khusus lagi dalam unit yang mereka pimpin.

Kecocokan antara individu dengan organisasi mempunyai peranan penting dalam prestasi dan kepuasan individu itu sendiri dalam organisasi.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suatu sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan yang dianggap memengaruhi tingkah laku individu kemudian Stoner (1986).

Motivasi karyawan ditentukan oleh motivatornya. Motivator yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi karyawan sehingga berpengaruh pada perilaku individu yang bersangkutan. Motivator yang dimaksud bisa beraneka ragam, baik yang berasal dari diri sendiri (*internal*) maupun dari luar diri (*eksternal*). Menurut Agus Darma (1993) unsur-unsur penggerak motivasi meliputi: (1) prestasi (2) penghargaan (3) tantangan (4) tanggung jawab, (5) pengembangan, (6) keterlibatan dan (7) kesempatan.

Menurut Wexley *et.al.* (1977) *two factors theory* disebut juga *Herzberg's motivators hygiene theory*. Menurut Herzberg, hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikap kerja menentukan sukses atau kegagalan individu tersebut. Teori ini mencoba untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya kepuasan dan ketidak-puasan, faktor ini adalah *motivator* dan *hygiene*.

Malayu (1996) menjelaskan bahwa motivator lebih berkaitan dengan prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan. Hal ini berkaitan dengan usaha yang kuat dan prestasi yang baik, sedangkan faktor hygiene berkaitan dengan ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan konteks pekerjaan dan lingkungan, misalnya: kebijakan dan

administrasi, pengawasan teknis gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja. *Satisfier* (motivators) adalah faktor-faktor atau situasi dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari:

1. Kesempatan untuk berprestasi (*achievement*);
2. Pengakuan (*recognition*);
3. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*);
4. Tanggung jawab (*responsibility*);
5. Kesempatan untuk maju (*advancement*).

Berdasarkan teori ini, bila *motivator* atau *satisfier* tidak terpenuhi, akan menghambat timbulnya kepuasan kerja, bila terpenuhi akan meningkatkan kepuasan kerja. *Dissatisfier* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan kerja yang terdiri dari:

1. Kebijakan perusahaan (*company policy administration*);
2. Pengawasan (*supervisor*);
3. Upah/gaji (*salary*);
4. Hubungan antara pribadi (*interpersonal-relation*);
5. Kondisi kerja (*workingcondition*);
6. Jaminan dan status (*job security and status*).

Apabila *hygiene factor* ini terpenuhi, seseorang belum tentu merasa puas. Seseorang akan merasa puas apabila terdapat motivator.

Teori Maslow menjelaskan suatu hirarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia di mana kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) telah terpuaskan. Hirarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow (1993) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*psychological needs*): kebutuhan fisik seperti rasa lapar, haus, perumahan, pakaian dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*): kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, perampasan atau pemecatan.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*): kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*): kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*): kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, untuk mengembangkan diri semaksimal mungkin, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok dengan dirinya.

Menurut McClelland (1971) dalam Hani Handoko (1994) seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi.

Kepuasan kerja adalah bagian utama dan penting bagi manusia sebagai pribadi, bagi organisasi tempat bekerja atau bagi manusia secara keseluruhan, karena kepuasan kerja akan membuat manusia berbahagia, sehingga pada kelanjutannya akan bekerja lebih baik lagi. Lebih lanjut dijelaskan oleh As'ad (1995) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhan dan sekaligus merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pekerja. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan sikap adalah yang berhubungan dengan pekerjaan serta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengakuan terhadap kecakapan, penilaian kerja yang sehat, hubungan sosial didalam pekerjaan, penyelesaian terhadap keluhan-keluhan, dan perlakuan yang baik terhadap pimpinan (Church, 1995).

Menurut Rany, Smith dan Stone (1992) dalam Turban *et.al.* (1993), kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan reaksi efektif terhadap suatu pekerjaan yang berasal dari perbandingan hasil aktual pemegang jabatan dengan apa yang diinginkan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan di masa mendatang.

Robbins (1996) menjelaskan bahwa para manajer/pimpinan seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja karyawan, karena alasan sebagai berikut:

1. Terdapat bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak terpuaskan lebih sering melewatkan pekerjaan.
2. Karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan berusia panjang.
3. Kepuasan pada pekerjaan akan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaan.

Dampak kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dilihat dari produktivitas yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi karyawan. Kepuasan kerja mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemangkiran, membangun kekuatan kerja yang lebih stabil serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Kepuasan kerja menurut Judge *et.al.* (1993) dipengaruhi oleh lima aspek:

1. Kepuasan dengan atasan (*supervisor*), kemampuan *supervisor* dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan pada perilaku pegawai akan menimbulkan kepuasan bagi pegawai tersebut.
2. Kepuasan dengan pekerjaan, pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan. Kerja yang paling penting, yang diungkapkan oleh banyak penelitian adalah pekerjaan yang memberikan status.

3. Kepuasan dengan gaji (upah), jumlah kompensasi yang diterima pekerja, tingkat upah merupakan faktor multi dimensi yang signifikan dan akan tetap kompleks dalam kepuasan kerja.
4. Kepuasan dengan rekan sekerja (kelompok), dukungan sosial rekan sekerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi seorang pegawai, karena merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Sifat kelompok kerja akan memiliki efek terhadap kepuasan kerja.
5. Kepuasan dengan promosi jabatan, kesempatan promosi jabatan tampaknya memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi menggunakan sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan yang beragam.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Robert dalam Timpe, 1992).

Menurut Ivancevich dalam Darufitri (2002) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut terdiri dari tiga kategori, yaitu variabel individu, variabel organisasional, dan variabel psikologis. Variabel individu adalah karyawan yang bersangkutan, misalnya kemampuan, kecakapan mental dan fisik, latar belakang keluarga, kelas sosial, pengalaman maupun faktor demografis. Variabel organisasi antara lain meliputi sumber daya organisasi, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan deskripsi pekerjaan, dan lain-lain. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi tentang pekerjaan, kepribadian, motivasi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketiga variabel tersebut secara individual maupun bersama-sama akan memengaruhi kinerja karyawan.

Feldman dan Arnold (1988) dalam prinsip dasar manajemen mengemukakan bahwa kinerja merupakan kombinasi atau perpaduan antara motivasi (berkaitan dengan kepuasan kerja) yang ada dalam diri seseorang, kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya (keterlibatan dalam kerja), adanya perubahan sikap terhadap pekerjaan dengan indikator empirik motivasi untuk mencapai kepuasan kerja, kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan adanya perubahan sikap dalam bekerja.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan sangat kuat karena Iklim Organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi.

Individu-individu menganggap atribut-atribut organisasional sebagai pengakuan terhadap keberadaan mereka adalah merupakan kebutuhan motivator dirinya untuk mendapatkan apa yang diinginkannya dalam pekerjaannya, motivator diatas dapat dikatakan berasal dari luar diri (*eksternal*), adanya karyawan bekerja di organisasi artinya ada dorongan, upaya, dan keinginan yang ada di dalam dirinya aktif untuk memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Koontz dan Donnel, 1992).

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan mengharapkan imbalan dan kepuasan atau sebaliknya di dalam mereka bekerja, dan frustrasi dapat terjadi karena dasar persepsi mereka atas iklim organisasi yang terjadi di dalam lingkungan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 1995 dalam Darufitri, 2002). Jika iklim organisasi menjamin karyawan dan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya terhadap karir dalam bekerja, maka karyawan sangat antusias untuk meraihnya dan merasa harapannya dapat tercapai. Inilah yang dinamakan kepuasan dalam bekerja, sehingga kinerja dan produktivitas kerja lebih meningkat. Adanya sistem karir yang jelas, misalnya promosi jabatan, lalu sistem renumerisasi yang layak, pengakuan dan penghargaan lain yang diberikan dari lembaganya memiliki efek terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja

Iklim organisasi adalah keadaan lingkungan dan situasi dimana para karyawan bekerja. Iklim organisasi akan memengaruhi kinerja dengan membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang timbul dari berbagai tindakan. Karyawan mengharapkan imbalan dan kepuasan atau sebaliknya, frustrasi atas dasar persepsi mereka atas iklim organisasi (Davis dan Newstrom, 1995 dalam Darufitri, 2002). Sedangkan kinerja merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*), keadaan lingkungan/perusahaan (*external factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan Darufitri (2002).

Untuk mewujudkan semangat dan kinerja yang baik, dipengaruhi oleh iklim kerja yang mendukung. Hal ini dikarenakan iklim organisasi menjadi faktor pendorong dan pendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sebab iklim organisasi adalah situasi dimana karyawan bekerja (Rivai, 2000).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Koontz dan Donnel, 1992). Sedangkan kepuasan kerja menurut As'ad (1995) adalah perasaan dan penilaian karyawan profesional mengenai pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerja, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya.

Motivasi kerja karyawan antara lain ditandai dengan dorongan untuk bekerja baik dan mempertahankan umpan balik. Seorang karyawan yang masuk dan bekerja pada suatu kantor bertujuan untuk mendapatkan penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidupnya, juga mempunyai beberapa harapan, hasrat dan cita-cita yang diharapkan dapat terpenuhi dari tempat bekerja. Jika di dalam memenuhi pekerjaannya tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dihadapi, maka akan timbul kepuasan didalam diri karyawan (Agus, 1996).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) bahwa hasil suatu penelitian meta analisis yang dilakukan, mengungkapkan adanya hubungan positif antara motivasi dengan kepuasan

kerja. Sehingga disarankan para manajer untuk meningkatkan motivasi karyawannya untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Motivasi merupakan faktor-faktor pendorong dalam melakukan suatu aktivitas dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan merupakan perbandingan antara input dan output atau rasio hasil yang diperoleh terhadap sumber daya (karyawan), karena karyawan merupakan faktor produksi yang penting maka kinerja karyawan juga merupakan faktor yang sangat penting sebagai penentu kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sukanto, 1997).

Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Hani Handoko (1997) menambahkan bahwa ada banyak faktor yang memengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan dapat dipenuhi.

Menurut Amstrong (1995) hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif, karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

As'ad (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhan dan sekaligus merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Sedangkan kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan (Robert dalam Timpe, 1999).

Ostroff (1992) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas, berkomitmen dan dapat menyesuaikan diri dengan baik untuk lebih bersedia bekerja guna memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati pada organisasi dengan meningkatkan kinerja dan karenanya akan mendukung efektifitas organisasi dibandingkan dengan pekerja yang merasa tidak puas.

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis hipotesis:

- H1 = Iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dosen STIENU Jepara.
- H2 = Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen STIENU Jepara.
- H3 = Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen STIENU Jepara.
- H4 = Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen STIENU Jepara.
- H5 = Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen STIENU Jepara.
- H6 = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen STIENU Jepara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan kinerja dosen di STIENU Jepara. Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil kuesioner dari seluruh dosen dan data sekunder berupa data yang telah diolah dan disajikan oleh pihak lain. Data ini berkaitan dengan kinerja dosen (pelaksanaan tridharma perguruan tinggi) selama 3 tahun terakhir. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan model persamaan structural *Partial Least Square (PLS)*.

Penelitian ini menggunakan metode sensus artinya seluruh dosen STIENU Jepara dijadikan responden.

Dalam penelitian ini digunakan beberapa definisi operasional, antara lain:

1. Iklim Organisasi

Merupakan konsep multidimensional yang mencakup evaluasi individu dosen tentang lingkungan pekerjaan (A. Neal *et.al.*, 1996).

Indikator Iklim Organisasi:

- a. Kesesuaian tujuan;
- b. Kepemimpinan yang mendukung;
- c. Pengambilan keputusan partisipatif;
- d. Pertumbuhan profesional;
- e. Hubungan profesional.

2. Motivasi Kerja

Suatu proses untuk memenuhi kebutuhan baik yang bersifat ekstrinsik maupun intrinsik Maslow (1954).

Indikator Motivasi Kerja:

- a. Kebutuhan fisiologis;
- b. Rasa aman;
- c. Kebutuhan sosial;
- d. Kebutuhan penghargaan;
- e. Aktualisasi diri.

3. Kepuasan Kerja

Menunjukkan kesesuaian antara harapan yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan Robbin (1996) dan Wexley *et.al* (1992) dalam Widodo (2010).

Indikator Kepuasan Kerja:

- a. Kepuasan dengan pimpinan;
- b. Kepuasan dengan pekerjaan;
- c. Kepuasan dengan gaji;
- d. Kepuasan dengan rekan kerja;

- e. Kepuasan dengan promosi.

4. Kinerja

Merupakan hasil dari usaha dosen yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu Robbin (1996) dan Wexley *et.al* (1992) dalam Widodo (2010).

Indikator Kinerja:

- a. Komunikasi;
- b. Pengambilan keputusan;
- c. Standar kerja;
- d. Beban kerja;
- e. Tingkat kedisiplinan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner/ indikator mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005: 45).

Tabel 2. Composite Reliability

	Composite Reliability
Iklm organisasi (X1)	0,901
Motivasi kerja (X2)	0,888
Kepuasan kerja (Y1)	0
Kinerja (Y2)	0,893

Sumber: data primer diolah (2010)

Masing-masing konstruk sangat reliabel karena memiliki *composite reliability* yang tinggi di atas 0,7 kecuali konstruk kepuasan kerja karena merupakan konstruk dengan indikator formatif sehingga tidak dapat dianalisis dengan melihat *convergen validity* dan *composite reliability*.

Dari uji validitas, dapat dipastikan bahwa seluruh konstruk (iklim organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja) reliabel kecuali konstruk kepuasan kerja karena merupakan konstruk dengan indikator formatif.

Model formatif tidak mengasumsikan bahwa indikator dipengaruhi oleh konstruk tetapi mengasumsikan semua indikator memengaruhi *singleconstruct*. Arah hubungan kausalitas mengalir dari indikator ke konstruk laten dan indikator sebagai grup secara bersama-sama menentukan konsep atau makna empiris dari konstruk laten.

Konstruk kepuasan kerja dengan indikator formatif, tidak dapat dianalisis dengan melihat *convergen validity* dan *composite reliability*, melainkan harus dilakukan uji validitas

berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan melihat signifikansi *outer weight*. Dari *result for outer weight* kemudiandibandingkan, apakah t-statistik lebih besar atau lebih kecil dari t-tabel. Apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel, maka indikator tersebut valid/mengukur konstruk/ variabelnya, dan sebaliknya.

Tabel 3. Result for Outer Weight

	Original Sample Estimate	Mean of Sub-samples	Standard Deviation	T-Statistic
Iklorg (X1)				
X11	0,252	0,256	0,026	9,614
X12	0,278	0,279	0,046	6,115
X13	0,191	0,182	0,074	2,591
X14	0,241	0,260	0,054	4,458
X15	0,280	0,291	0,044	6,396
Motker (X2)				
X21	0,268	0,265	0,036	7,359
X22	0,294	0,308	0,040	7,375
X23	0,206	0,214	0,068	3,017
X24	0,231	0,239	0,053	4,365
X25	0,263	0,257	0,043	6,153
Kepker (Y1)				
Y11	0,281	0,212	0,118	2,376
Y12	0,544	0,538	0,112	4,844
Y14	0,321	0,434	0,099	3,233
Kin (Y2)				
Y21	0,254	0,252	0,038	6,725
Y22	0,284	0,290	0,051	5,536
Y23	0,195	0,192	0,070	2,808
Y24	0,247	0,258	0,057	4,318
Y25	0,256	0,271	0,028	8,997

Sumber: data primer diolah (2010)

Dengan melihat Tabel 3, khususnya pada konstruk kepuasan kerja yang merupakan konstruk dengan indikator formatif, indikator yang valid atau memiliki nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel adalah indikator Y11, Y12 dan Y14. Sedangkan indikator Y13 dan Y15, karena setelah dilakukan *bootstrapping* ternyata memiliki nilai t-statistik lebih kecil dari t-tabel yaitu 0,316 dan 0,382, maka di-*drop* dan selanjutnya dilakukan *bootstrapping* ulang.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa konstruk kepuasan kerja dipengaruhi oleh adanya umpan balik dari atasan mengenai hasil pekerjaan, gaji yang cukup sesuai tanggung jawab yang diemban, dan promosi jabatan jika melaksanakan pekerjaan dengan baik. Sedangkan indikator dengan konten pernyataan “Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab

dalam pekerjaan saya” ternyata tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena tingkat tanggung jawab yang diberikan sangat kecil dan tidak memberi arti yang signifikan terhadap organisasi.

Pengujian Hipotesis

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan SmartPLS dengan cara membandingkan t-statistik dengan t-tabel. Apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel (Sig 0,05) maka hipotesis penelitian yang diajukan diterima dan sebaliknya.

Tabel 4. Coefficient Parameter, Nilai t-statistik

	t-statistic	t-tabel
Iklorg (X1) ->Motker (X2)	32,636	1,96
Iklorg (X1) ->Kepker (Y1)	6,011	1,96
Iklorg (X1) -> Kin (Y2)	2,673	1,96
Motker (X2) ->Kepker (Y1)	2,613	1,96
Motker (X2) -> Kin (Y2)	2,693	1,96
Kepker (Y1) -> Kin (Y2)	1,989	1,96

Sumber: data primer diolah (2010)

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai t-statistik (32,636) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05), sehingga penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Semakin baik iklim organisasi yang dicerminkan dengan indikator: kesesuaian tujuan; kepemimpinan yang mendukung; pengambilan keputusan partisipatif; pertumbuhan profesional; hubungan profesional, maka akan dapat membangkitkan motivasi kerja dosen STIENU Jepara dalam bentuk: kebutuhan fisiologis; kebutuhan rasa aman; kebutuhan sosial; kebutuhan penghargaan; serta kebutuhan aktualisasi diri.

A. Neal *et.al* (1996) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh pada pengetahuan dan motivasi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai t-statistik (6,011) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05), sehingga penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen STIENU Jepara. Semakin baik iklim organisasi yang dicerminkan dengan indikator: kesesuaian tujuan; kepemimpinan yang mendukung; pengambilan keputusan partisipatif; pertumbuhan profesional; hubungan profesional, maka akan meningkatkan kepuasan kerja dosen STIENU Jepara yang dipengaruhi oleh adanya

umpan balik dari atasan mengenai hasil pekerjaan, gaji yang cukup sesuai tanggung jawab yang diemban, dan promosi jabatan jika melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Sanguansak Bhaesajsangan (2010) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi yang efektif dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai t-statistik (2,673) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05), sehingga penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen STIENU Jepara. Semakin baik iklim organisasi yang dicerminkan dengan indikator: kesesuaian tujuan; kepemimpinan yang mendukung; pengambilan keputusan partisipatif; pertumbuhan profesional; hubungan profesional, maka akan meningkatkan kinerja dosen STIENU Jepara dalam bentuk: kemampuan dalam hal berkomunikasi; pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat; tercapainya standar kerja; terpenuhinya beban kerja; dan tingkat kedisiplinan yang tinggi.

William N. Cooke (2000) menyatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai t-statistik (2,613) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05), sehingga penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen STIENU Jepara. Semakin tinggi motivasi kerja yang dicerminkan dari indikator: kebutuhan fisiologis; kebutuhan rasa aman; kebutuhan sosial; kebutuhan penghargaan; serta kebutuhan aktualisasi diri, maka akan meningkatkan kepuasan kerja dosen STIENU Jepara yang dipengaruhi oleh adanya umpan balik dari atasan mengenai hasil pekerjaan, gaji yang cukup sesuai tanggung jawab yang diemban, dan promosi jabatan jika melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Adeyinka Tella, *et.al* (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai t-statistik (2,693) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05), sehingga penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen STIENU Jepara. Semakin tinggi motivasi kerja yang dicerminkan

dari indikator: kebutuhan fisiologis; kebutuhan rasa aman; kebutuhan sosial; kebutuhan penghargaan; serta kebutuhan aktualisasi diri, maka akan meningkatkan kinerja dosen STIENU Jepara dalam bentuk: kemampuan dalam hal berkomunikasi; pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat; tercapainya standar kerja; terpenuhinya beban kerja; dan tingkat kedisiplinan yang tinggi.

Adeyinka Tella, *et.al* (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu.

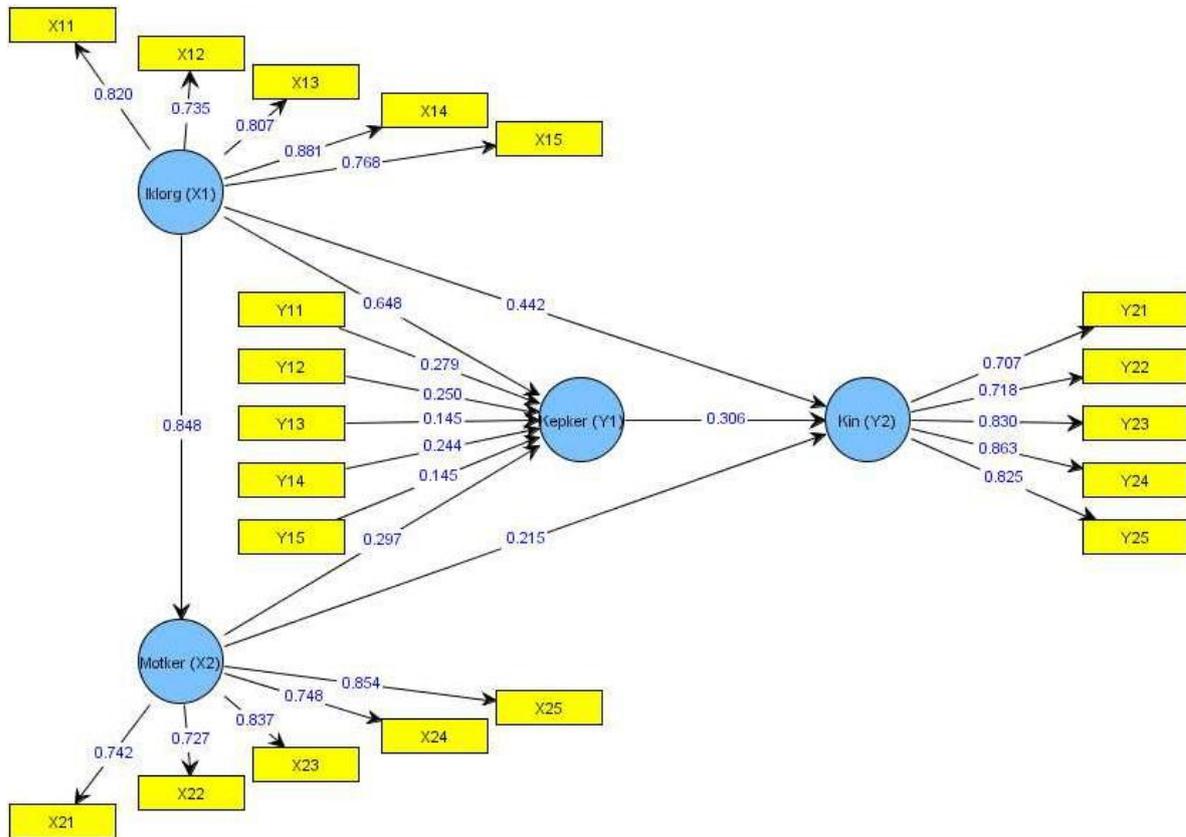
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai t-statistik (1,989) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05), sehingga penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen STIENU Jepara. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh adanya umpan balik dari atasan mengenai hasil pekerjaan, gaji yang cukup sesuai tanggung jawab yang diemban, dan promosi jabatan jika melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja dosen STIENU Jepara dalam bentuk: kemampuan dalam hal berkomunikasi; pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat; tercapainya standar kerja; terpenuhinya beban kerja; dan tingkat kedisiplinan yang tinggi.

Timothy A. Judge, *et.al* (2001) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu.

Pengujian Variabel Intervening

Untuk menguji adanya variabel intervening diantara hubungan variabel independen dengan variabel dependen, maka perlu dilakukan uji perbandingan nilai kontribusi yang diberikan kepada hubungan langsung antara variabel independen (Iklim Organisasi dan Motivasi) dengan variabel dependen (Kinerja). Apabila nilai kontribusi dari hubungan langsung lebih besar dibandingkan dengan hubungan tidak langsung, maka tidak ada variabel intervening, dan sebaliknya jika nilai kontribusi dari tidak hubungan langsung lebih besar dibandingkan dengan hubungan langsung, maka terdapat variabel intervening.



Gambar 1. Model Penelitian

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana Gambar 1 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja adalah sebesar 0,442 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel Iklim Organisasi dengan Kinerja melalui Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,198 diperoleh dari hasil perkalian ($0,648 \times 0,306$).

Berdasarkan nilai hubungan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh langsung antara variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya yakni melalui variabel Kepuasan Kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja bukan merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana Gambar 1 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 0,215 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,091 diperoleh dari hasil perkalian ($0,297 \times 0,306$).

Berdasarkan nilai hubungan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh langsung antara variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak

langsungnya yakni Motivasi Kerja dengan Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja bukan merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja.

Koefisien Determinan

Tabel 5. R-Square

	R-Square
Iklm organisasi (X1)	
Motivasi kerja (X2)	0,719
Kepuasan kerja (Y1)	0,835
Kinerja (Y2)	0,850

Sumber: data primer diolah (2010)

Berdasarkan tabel 5 nilai R-square konstruk Motivasi Kerja sebesar 0,719 artinya bahwa Motivasi Kerja dipengaruhi oleh konstruk Iklim Organisasi sebesar 72%, sedangkan 28% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Berikutnya nilai R-square konstruk Kepuasan Kerja sebesar 0,835 artinya bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh konstruk Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja sebesar 84%, sedangkan 16% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Selanjutnya nilai R-square konstruk Kinerja sebesar 0,850 artinya bahwa Kinerja dipengaruhi oleh konstruk Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebesar 85%, sedangkan 15% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan seperti telah diuraikan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

Iklm organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh A. Neal, *et.al* (1996) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh pada pengetahuan dan motivasi.

Iklm organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sanguansak Bhaesajsangan (2010) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi yang efektif dengan kepuasan kerja.

Iklm organisasi berpengaruh terhadap Kinerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh William N. Cooke (2000) yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Adeyinka Tella, *et.al* (2007) yang menyatakan bahwa motivasi kerja meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Adeyinka Tella, *et.al* (2007) yang menyatakan bahwa motivasi kerja meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja dosen STIENU Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu oleh Timothy A. Judge, *et.al* (2001) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja.

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memiliki sejumlah implikasi bagi penelitian atau perkembangan teori tentang peningkatan atau optimalisasi kinerja. Pertama, penelitian ini telah menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa intervensi (kesesuaian tujuan, kepemimpinan yang mendukung, pengambilan keputusan partisipatif, pertumbuhan profesional, serta hubungan profesional) yang dirancang untuk meningkatkan iklim organisasi memiliki dampak positif pada motivasi kerja.

Kedua, terbukti dalam penelitian ini bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dengan indikator terpenuhinya kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri terbukti dapat meningkatkan kinerja.

Ketiga, penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan dalam bekerja seperti kepuasan dengan kepemimpinan, gaji yang diterima, rekan kerja, serta kepuasan dengan sistem promosi, ternyata dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak manajerial dalam upaya meningkatkan kinerja dosen di STIENU Jepara. Pertama, adanya pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja dosen, diharapkan jajaran pimpinan STIENU Jepara mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif dengan jalan mengadakan keselarasan tujuan organisasi, dukungan kepemimpinan, mengedepankan pengambilan keputusan partisipatif, menciptakan adanya pertumbuhan dan hubungan profesional. Dengan iklim organisasi yang kondusif diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja dosen STIENU Jepara.

Kedua, adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen STIENU, dengan terpenuhinya kebutuhan fisiologis, rasa aman, kebutuhan

sosial, penghargaan, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja dosen STIENU Jepara.

Ketiga, adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja dosen STIENU Jepara, dengan tercapainya kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor kepuasan dengan pimpinan, pekerjaan, gaji, rekan kerja dan sistem promosi yang ada, diharapkan dapat meningkatkan kinerja dosen STIENU Jepara.

Keterbatasan Penelitian

Model optimalisasi kinerja dengan menggunakan variabel iklim organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja ini hanya berlaku pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nahdlatul Ulama (STIENU) Jepara. Hal ini tidak dapat diaplikasikan pada organisasi lain, bidang usaha yang lain, atau pada tempat dan waktu yang berlainan, tapi bagaimanapun model ini akan praktis dikembangkan untuk digunakan dalam konteks yang sama, jenis organisasi dan wilayah yang sama.

Agenda Penelitian Mendatang

Disarankan bahwa penelitian lebih lanjut dalam bidang kinerja meliputi:

1. Penyelidikan yang lebih luas hubungan antara iklim organisasi dan kinerja.
2. Penerapan model persamaan struktural untuk memberikan pandangan yang lebih rinci dan terarah dari hubungan yang lebih dalam antara iklim organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja.
3. Memperluas penelitian serupa pada bidang lain, dengan menyesuaikan konten kuesioner agar diperoleh tingkat validitas dan aspek reliabiliti yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- AdeyinkaTella, C.O. Ayeni, S.O. Popoola, 2007. *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. Library Philosophy and Practice.
- Agus Darma, 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- As'ad. Moch, 1995. *Psikologi Industri*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Liberty.
- Chockalingan, Wiswesvaron; Satish P. Despande; Jacob Joseph., 1998. *Job Satisfaction as a Functional of Top Management Support For Ethical Behavior: A Study of Indian Manager*. Journal of Business Ethics.
- Church, Allan H., 1995. *Managerial Bahaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes*. Journal of Human Resource Development Quarterly. Jossey Bars Publisher. Vol 6. No. 2. p. 173-205
- Dale Timpe, 1992. *Kinerja*. Jakarta: Gramedia Asri Media.
- Darufitri Kartikandari, 2002. *Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus DPU dan SETDA di Kabupaten Bantul*. Jurnal Kajian Bisnis dan Manajemen. Vol. 4. No. 2.
- Feldman, Daniel C. and Hugh J. Arnold, 1988. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, International Student Edition, Tokyo: McGraw-Hill International Book Company.

- Fuad Mas'ud, 2002. 40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____, 2004. Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L, J.M., Ivancevich & Donnelly, 1973. Organizations: Structure, Process, Behavior. Bussiness Publication, Inc. Dallas.
- Hani Handoko, T., 1994. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hershberger, Scott L., Lichtenstein P., Knox Sarah S., 1994. *Genetic and Environmental Influences on Perception of Organizational Climate*. Journal of Applied Psychology. Vol. 79. No. 1.
- Imam Ghozali, 2008. Imam Ghozali. 2008. SEM Metode Alternatif dengan PLS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Johannes, Antonius., 2002. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Salesman Kanvas*. Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi, Vol. 2. No. 3
- Judge, Timothy A., and Watanabe, Shiciniro, 1993. *Another Look at The Job satisfaction Relationship*. Journal of Applied Pshycology. Vol. 78. No. 6.
- Kotler, Philips dan Gery Armstrong, 1995. Marketing Management: Analysis Planning, Implementing and Control, 8th Ed, Englewiid Cliff, N. J. Prentice Hall International.
- Lafollette, W., 1975. *How is The Climate on Your Organization?*. Personal Journal of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 54, p. 376-379.
- Malayu Hasibuan, 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan. Jakarta: Haji Masagung.
- Maslow. A.H., 1993. Motivasi dan Kepribadian. Jakarta: PT. Pustaka Binawan Presindo.
- Mc Cue, Clifford P., Gianakis Girasionos, A. 1997. *The Relationship Between Job Satisfaction and Performance. The Case of Local Government Finance Officer in Ohio*. Public Productivity & Management Review. Sage Publication Inc. Vol. 21. No 2. p. 170-191.
- Mohammed S. Chowdhury. 2007. *Enhancing Motivation and Work Performance of The Salespeople: The Impact of Supervisor's Behavior*. African Journal of Business Management Vol. 1 (9), pp. 238-243.
- Neal, M.A. Griffin, P.M. Hart. 2000. *The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behavior*. Safety Science 34 (2000) 99-109. www.elsevier.com/locate/ssci.
- Ostroff, C., 1992. *The Relationship Between Satisfaction Attitude and Performance an Organization Level Analysis*. Journal of Applied Psychology. Vol. 77. No. 6. p. 963-974.
- Rivai Veithzal., 2000. *Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf*. Jurnal Ekonomi Perusahaan. p. 139-165.
- Robbins, Stephen P.,1996. Perilaku Organisasi. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Prehallindo.
- Rongga, K.L., Schmidt, D.B., Schull,C. And Smitt, N. 2001. *Human Resource Practises, Organizational Climate, and Customer Satisfaction*. Journal of Management.
- Sanguansak Bhaesajsanguan. 2010. *The Relationships among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Thai Telecommunication Industry*. Candidate DBA. Commercial College. Burapha University. Bangkok, Thailand.

- Steers R.M & Porter L.W., 1979. *Motivation and Work Behavior*. Second Edition. International Student Edition. Tokyo: Mc Graw-Hill Inc.
- Stoner, J.A.F., 1986. *Management*. Second Edition. Jakarta: Erlangga.
- Sukanto Rekso Hadiprojo dan T. Hani Handoko, 1997. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Tang, Thomas Li-Pang, & Sarsfield-Baldwin, Linda. 1991. *The Effects of Self-Esteem, Task Label, and Performance Feedback on Task Liking and Intrinsic Motivation*. *The Journal of Social Psychology*, 131(4), 567. Retrieved April 29, 2010, from ProQuest Sociology. (Document ID: 3135283).
- Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, Gregory K. Patton. 2001. *The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*. *Psychological Bulletin*, Vol. 127. No. 3. 376-407.
- Travor C. Brown, & Gary P. Latham. (2000). *The Effects of Goal Setting and Self-Instruction Training on the Performance of Unionized Employees*. *Relations Industrielles*, 55(1), 80-95. Retrieved April 29, 2010, from ProQuest Sociology. (Document ID: 52574687).
- Turban B, Daniel & Keon L, Thomas. 1993. *Organizational Attractiveness: An Interactive Perspective*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, p. 184-193.
- Wexley, Kenneth N & Yulk, Gerry, A., 1977. *Organization Behaviour and Personal Psychology*. Illinois: Homewood Inc.
- Widodo, 2010. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Cet. 1, Semarang: Unissula Press.
- William N. Cooke, David G. Meyer. 2000. *The Effects of Workplace Climates on Employee Performance Capacities: A Knowledge-Based Perspective*.