

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pembahasan dimulai dari menjelaskan karakteristik responden, analisis data yang terbagi dalam evaluasi model pengukuran (*Outer Model*) dan evaluasi model struktural (*Inner Model*), pengujian hipotesis, dan analisis statistik deskriptif.

### **4.1 Karakteristik Responden**

Penelitian dilakukan dengan menyebar kuisisioner kepada 52 responden dosen akuntansi di sembilan (9) perguruan tinggi swasta di Bandarlampung yang memiliki jurusan akuntansi baik diploma tiga (D3) maupun strata 1 (S1). Dari 52 responden yang direncanakan semuanya (100%) responden mengembalikan dan mengisi kuisisioner. Semua responden sebanyak 52 yang mengisi kuisisioner hanya 41 responden atau setara dengan 79% yang lengkap mengisi kuisisioner dan layak dijadikan sebagai data, sedangkan sisanya 11 responden atau setara dengan 21% tidak lengkap mengisi kuisisioner sehingga tidak layak dijadikan data untuk diproses lebih lanjut. Profil responden yang diperlukan adalah jabatan, lama bekerja, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir.

#### **4.1.1 Jabatan Responden**

Responden yang layak dijadikan sebagai data sebanyak 41 orang dengan jabatan sebagai dosen akuntansi, 41 responden ini ditujukan untuk mengisi kuisisioner berkaitan dengan variabel motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Sedangkan untuk kuisisioner berkait

an dengan variabel kinerja diisi oleh Ketua Program Studi Akuntansi masing-masing perguruan tinggi, semuanya ada sembilan KaProdi Akuntansi.

#### 4.1.2 Lama Bekerja Responden

Dilihat dari lama bekerja responden sebagai dosen akuntansi di perguruan tinggi swasta dibagi kedalam tiga (4) kelompok, sebagai berikut:

**Tabel 4.1** Lama Bekerja Responden

<b>NO</b>	<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1	< 3 tahun	5	12,20%
2	Diatas 3 – 5 tahun	10	24,39%
3	Diatas 5 – 10 tahun	15	36,59%
4	>10 tahun	11	26,83%
Total		41	100%

Sumber: Data diolah

Lama bekerja sebagai dosen diperguruan tinggi swasta di Bandarlampung berdasarkan tabel 4.1 didominasi 5 s/d 10 tahun yaitu ada 15 orang atau setara dengan 36,59% dari keseluruhan responden, dan yang paling rendah dengan lama bekerja di bawah 3 tahun, yaitu ada 5 orang atau setara dengan 12,20% dari keseluruhan responden. Untuk kepentingan penelitian semakin tinggi lama bekerja maka semakin baik karena pengisian kuesioner semakin berkualitas.

#### 4.1.3 Jenis Kelamin Responden

Jumlah responden dilihat dari jenis kelamin laki-laki dan perempuan sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden**

NO	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	13	31,71%
2	Perempuan	28	69,29%
3	Total	41	100%

Sumber: Data diolah

Jumlah responden pada tabel 4.2 memperlihatkan bahwa dosen akuntansi di perguruan tinggi swasta di Bandarlampung didominasi oleh responden perempuan, yaitu ada 28 orang atau setara dengan 69,29% dari keseluruhan responden.

#### **4.1.4 Pendidikan Responden**

Terakhir dari karakteristik responden dalam penelitian ini adalah pendidikan terakhir responden yang terbagi dalam:

**Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden**

NO	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Strata 1 (S1)	26	63,41%
2	Strata 2 (S2)	15	36,59%
3	Strata 3 (S3)	-	-
	Total		100%

Sumber: Data diolah

Dilihat dari pendidikan terakhir responden seperti pada tabel 4.3, ternyata masih didominasi strata 1 (S1) yaitu ada 26 orang atau setara dengan 63,41%, sisanya berpendidikan strata 2 (S2) yaitu ada 15 orang atau setara dengan 36,59% dari keseluruhan responden.

## **4.2 Analisis Statistika Deskriptif**

Analisis statistika deskriptif diperlukan untuk memberikan gambaran secara umum mengenai jawaban responden seperti pada lampiran 2 melalui

kuesioner yang disebar kesembilan perguruan tinggi swasta di Bandar Lampung. Jawaban Responden yang akan dianalisis adalah dosen akuntansi yang mengajar di perguruan tinggi swasta di Bandar Lampung yang mempunyai jurusan akuntansi, semuanya berjumlah 41 responden. Kuesioner yang disebar untuk mendapatkan gambaran berkaitan dengan semua variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja dosen.

Analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert 1- 5 (sangat rendah – sangat tinggi), kriteria analisis data deskripsi sebagai berikut:

**Tabel 4.4** Kriteria Data Deskripsi

Skor Alternatif	Rentang Kategori Skor	Penafsiran
1	1,00 – 1,79	Sangat Tidak Baik / Sangat Rendah
2	1,80 – 2,59	Tidak Baik / Rendah
3	2,60 – 3,39	Cukup / Sedang
4	3,40 – 4,19	Baik / Tinggi
5	4,20 – 5,00	Sangat Baik / Sangat Tinggi

Sumber: Diadaptasi dari Skor Kategori Likert (dalam Suwatno, 2007)

#### 4.2.1 Analisis Deskripsi Motivasi

Motivasi yang diukur melalui 5 skor alternatif (1 – 5) dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Perhitungan skor rata-rata jawaban responden sesuai hasil pada lampiran kuesioner motivasi yang terdiri dari enam (6) indikator pertanyaan seperti sebagai berikut:

**Tabel 4.5** Perhitungan Skor Rata-Rata Responden Terhadap Motivasi

Kategori	Bobot	MO01		MO02		MO03		MO04		MO05		MO06		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sangat Setuju	5	6	14,63	0	0	13	31,71	0	0	11	26,83	6	14,63	36	14,63
Setuju	4	21	51,22	23	56,1	14	34,15	23	56,1	8	19,51	21	51,22	110	44,72
Cukup Setuju	3	10	24,39	15	36,59	12	29,27	13	31,71	16	39,02	10	24,39	76	30,89
Tidak Setuju	2	4	9,756	3	7,317	2	4,878	5	12,2	6	14,63	4	9,756	24	9,756
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	246	100

Keterangan:

MO01 – MO06 : nomor pertanyaan dari nomor 1 sampai dengan nomor 6 berkaitan dengan indikator pertanyaan variabel motivasi

Berdasarkan tabel 4.5 diperoleh hasil tanggapan responden MO01 tentang usaha yang keras dalam mencapai prestasi sebagian besar 51,22% menyatakan setuju, dengan demikian dapat diartikan bahwa responden berusaha bekerja keras untuk mencapai prestasi sekaligus ingin mengetahui kemampuannya bekerja. Responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,85% (51,22% + 14,63%).

Hasil tanggapan responden MO02 tentang contoh teladan bagi orang lain sebagian besar 56,10% menyatakan setuju, dapat diartikan responden berusaha untuk menetapkan dirinya sendiri sebagai contoh dan teladan bagi orang lain.

Hasil tanggapan responden MO03 tentang semua pekerjaan sesuai dengan rencana sebagian besar 34,15% menyatakan setuju, dengan demikian dapat diartikan responden bekerja dipastikan sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Responden yang menyatakan sangat setuju 31,71%, dengan demikian secara keseluruhan yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,85% (34,15% + 31,71%)

Hasil tanggapan responden MO04 tentang usaha mencari bantuan bila ada masalah sebagian besar 56,10% menyatakan setuju, dapat diartikan responden dalam bekerja berusaha mencari bantuan kepada orang lain yang lebih tahu, terutama dalam menghadapi kesulitan.

Hasil tanggapan responden MO05 tentang mengembangkan orang yang bekerja dengan atau untuk saya sebagian besar 39,02% menyatakan cukup setuju, dapat diartikan responden kurang setuju dalam berusaha mengembangkan orang lain yang bekerja dengan atau untuknya. Namun demikian dilihat secara

keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 46,34% (19,51%+26,83%).

Hasil tanggapan responden MO06 tentang memulai inisiatif untuk menjalin hubungan dengan orang lain sebagian besar 51,22% menyatakan setuju, dapat diartikan responden setuju untuk memulai inisiatif dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,85% (51,22% + 14,63%).

Dilihat secara keseluruhan dari tanggapan responden berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai indikator variabel motivasi sebagian 44,72% menyatakan setuju dan 14,63% menyatakan sangat setuju, artinya sebagian besar 59,35% (44,72+14,63) persepsi responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju atas kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu (Uday, 1985 dalam Suparman, 2007).

#### **4.2.2 Analisis Deskripsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang diukur melalui 5 skor alternatif (1 – 5) dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Perhitungan skor rata-rata jawaban responden sesuai hasil pada lampiran kuesioner motivasi yang terdiri dari enam (8) indikator pertanyaan seperti sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Perhitungan Skor Rata-Rata Responden Terhadap Budaya Organisasi**

Kategori	Bobot	BU01		BU02		BU03		BU04		BU05		BU06		BU07		BU08		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sangat Setuju	5	6	14.63	10	24.39	9	21.95	6	14.63	2	4.878	2	4.878	13	31.71	15	36.59	63	19.21
Setuju	4	18	43.9	11	26.83	16	39.02	21	51.22	22	53.66	21	51.22	13	31.71	8	19.51	130	39.63
Cukup Setuju	3	16	39.02	18	43.9	16	39.02	12	29.27	8	19.51	10	24.39	3	7.317	15	36.59	98	29.88
Tidak Setuju	2	1	2.439	2	4.878	0	0	2	4.878	9	21.95	8	19.51	12	29.27	3	7.317	37	11.28
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	328	100

Keterangan:

BU01 – BU08 : nomor pertanyaan dari nomor 1 sampai dengan nomor 8  
Berkait dengan variabel budaya organisasi

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh hasil tanggapan responden BU01 tentang keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh kelompok daripada dibuat secara individu sebagian besar 43,90% menyatakan setuju, dengan demikian dapat diartikan bahwa responden setuju bahwa keputusan-keputusan penting lebih sering dibuat secara kelompok dibanding individu. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 58,53% (43,90% + 14,63%).

Hasil tanggapan responden BU02 tentang ketertarikan pada hasil pekerjaan dibandingkan pada orang yang mengerjakan sebagian besar 43,90% menyatakan cukup setuju, dapat diartikan responden cukup setuju ditempat kerja lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibanding orang yang mengerjakan, tetapi ada 51,22% (26,83% + 24,39%) responden yang memberi tanggapan setuju dan sangat setuju.

Hasil tanggapan responden BU03 tentang keputusan-keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak sebagian 39,02% menyatakan cukup setuju dan 39,02% menyatakan setuju, dapat diartikan sebagian besar responden cukup setuju dan sebagiannya setuju bahwa keputusan-keputusan lebih sering dibuat

oleh manajemen puncak. Tetapi dilihat dari keseluruhan jawaban responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju cukup besar yaitu 60,97% (39,02% + 21,95%).

Hasil tanggapan responden BU04 tentang para pemimpin cenderung mempertahankan pegawai/dosen yang berprestasi di departemennya sebagian besar 51,22% menyatakan setuju, dapat diartikan sebagian besar responden setuju bahwa para pemimpin cenderung mempertahankan dosen berprestasi di departemennya, sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,85% (51,22% + 14,63%).

Hasil tanggapan responden BU05 tentang perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan manajemen sebagian besar 53,66% menyatakan setuju, dapat diartikan sebagian besar responden setuju bahwa perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan manajemen, sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 4,89%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 58,55% (53,66% + 4,89%).

Hasil tanggapan responden BU06 tentang para pimpinan sering memberi petunjuk kerja sebagian besar 51,22% menyatakan setuju, dapat diartikan sebagian besar responden setuju bahwa para pimpinan sering memberi petunjuk kerja, sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 4,89%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 55,11% (51,22% + 4,89%).



Hasil tanggapan responden BU07 tentang adanya ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar sebagian 31,71% menyatakan setuju dan 31,71% lainnya menyatakan sangat setuju, dapat diartikan sebagian besar responden setuju dan bahkan sebagian lagi sangat setuju bahwa ditempat bekerja (kampus) mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 63,42% (31,71% + 31,71%)

Hasil tanggapan responden BU08 tentang kepedulian terhadap masalah-masalah pribadi pegawai/ dosen sebagian 36,59% menyatakan cukup setuju dan 36,59% menyatakan sangat setuju, dapat diartikan sebagian besar responden cukup setuju dan sebagiannya sangat setuju bahwa ditempat bekerja ada kepedulian terhadap masalah-masalah pribadi sesama dosen. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 19,51%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 56,10% (36,59% + 19,51%).

Dilihat secara keseluruhan dari tanggapan responden berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai indikator variabel budaya organisasi sebagian 39,63% menyatakan setuju dan 19,21% menyatakan sangat setuju, artinya sebagian besar 58,84% (39,63+19,21) persepsi responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa budaya yang berorientasi pekerjaan versus budaya berorientasi karyawan oleh Hofstede dan kawan-kawan (1990), dimana orientasi pekerjaan menempatkan kinerja karyawan sebagai pusat perhatian sedangkan orientasi karyawan berkaitan dengan kesejahteraan karyawan secara umum, bukan hanya kinerja pekerjaan semata.

Melihat jawaban responden sebagian besar mengarah pada skor yang tinggi (setuju dan sangat setuju) maka budaya organisasi ditempat responden bekerja dipersepsikan cenderung budaya yang berorientasi pada pekerjaan dimana kinerja sebagai pusat perhatian.

#### 4.2.3 Analisis Deskripsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang diukur melalui 5 skor alternatif (1 – 5) dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Perhitungan skor rata-rata jawaban responden sesuai hasil pada lampiran kuesioner motivasi yang terdiri dari enam (19) indikator pertanyaan seperti sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Perhitungan Skor Rata-Rata Terhadap Kepuasan Kerja**

Kategori	Bo bot	KP01		KP02		KP03		KP04		KP05		KP06		KP07		KP08	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sangat Setuju	5	6	14,63	6	14,63	6	14,63	9	21,95	6	14,63	11	26,83	6	14,63	2	4,878
Setuju	4	21	51,22	19	46,34	21	51,22	14	34,15	19	46,34	14	34,15	22	53,66	16	39,02
Cukup Setuju	3	10	24,39	16	39,02	10	24,39	17	41,46	16	39,02	13	31,71	11	26,83	14	34,15
Tidak Setuju	2	4	9,756	0	0	4	9,756	1	2,439	0	0	3	7,317	2	4,878	9	21,95
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100

Kategori	Bo bot	KP09		KP10		KP11		KP12		KP13		KP14		KP15		KP16	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sangat Setuju	5	18	43,9	9	21,95	0	0	13	31,71	0	0	2	4,878	6	14,63	13	31,71
Setuju	4	5	12,2	10	24,39	18	43,9	10	24,39	13	31,71	16	39,02	21	51,22	7	17,07
Cukup Setuju	3	14	34,15	18	43,9	15	36,59	10	24,39	20	48,78	18	43,9	10	24,39	17	41,46
Tidak Setuju	2	4	9,756	4	9,756	8	19,51	8	19,51	8	19,51	5	12,2	4	9,756	4	9,756
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100

Kategori	Bo bot	KP17		KP18		KP19		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Sangat Setuju	5	13	31,71	15	36,59	0	0	141	18,1
Setuju	4	9	21,95	8	19,51	10	24,39	273	35,04
Cukup Setuju	3	13	31,71	17	41,46	30	73,17	289	37,1
Tidak Setuju	2	6	14,63	1	2,439	1	2,439	76	9,756
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		41	100	41	100	41	100	779	100

Keterangan:

KP01 – KP19 : nomor pertanyaan dari nomor 1 sampai dengan nomor 19 berkaitan dengan variabel kepuasan kerja

Berdasarkan tabel 4.7 diperoleh hasil tanggapan responden KP01 tentang Pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan keahlian sebagian besar 51,22% menyatakan setuju, dengan demikian dapat diartikan bahwa responden setuju bahwa pekerjaan yang diberikan telah sesuai dengan keahlian. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,85% (51,22% + 14,63%).

Hasil tanggapan responden KP02 tentang pendapat atasan saya dan rekan kerja lainnya, bahwa saya memiliki prestasi baik dan mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan sebagian besar 46,34% menyatakan setuju, dapat diartikan responden setuju bahwa dirinya menurut atasan dan rekan kerja memiliki prestasi baik dan mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 60,97% (46,34% + 14,63%).

Hasil tanggapan responden KP03 tentang pengembangan dan perubahan yang dirasakan setelah mengembangkan keterampilan atau keahlian sebagian besar 51,22% menyatakan setuju, dapat diartikan responden setuju bahwa merasakan pengembangan dan perubahan setelah adanya pengembangan keterampilan atau keahlian. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,85% (51,22% + 14,63%).

Hasil tanggapan responden KP04 tentang kreativitas dan akomodasi untuk mengembangkan gagasan, inovasi baru, serta mengambil keputusan sendiri sebagian besar 41,46% menyatakan cukup setuju, dapat diartikan responden cukup setuju bahwa ditempat kerja adanya kreativitas dan inovasi untuk mengembangkan gagasan, inovasi baru, serta mengambil keputusan sendiri, tapi ada 34,15% responden yang menyatakan setuju, bahkan 21,95% menyatakan sangat setuju sehingga keseluruhan yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 56,10 (34,15% + 21,95%).

Hasil tanggapan responden KP05 tentang kebebasan untuk menggunakan cara kerja dan pengembangan sendiri dalam bekerja sebagian besar 46,34% menyatakan setuju, dapat diartikan responden setuju bahwa ditempat kerja adanya kebebasan menggunakan cara kerja dan pengembangan sendiri dalam bekerja. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 60,97% (46,34% + 14,63%).

Hasil tanggapan responden KP06 tentang Gaji, insentif atau imbalan lainnya penting bagi saya, karena tugas-tugas yang saya kerjakan bukan sekedar hobi sebagian besar 34,15% menyatakan setuju, dapat diartikan responden setuju bahwa gaji, insentif atau imbalan lainnya penting bagi saya, karena tugas-tugas yang saya kerjakan bukan sekedar hobi. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 26,83%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 60,98% (34,15% + 26,83%).

Hasil tanggapan responden KP07 tentang pengakuan adanya, pujian, perhatian, yang dirasakan atas prestasi yang telah dicapai sebagian besar 53,66%

menyatakan setuju, dapat diartikan responden setuju adanya pengakuan, pujian, perhatian, yang dirasakan atas prestasi yang telah dicapai. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 68,29% (53,66% + 14,63%).

Hasil tanggapan responden KP08 tentang tanggung jawab akan kewajiban serta otoritas yang diberikan oleh atasan untuk melakukan pekerjaan sendiri sebagian besar 39,02% menyatakan setuju, dapat diartikan responden setuju tanggung jawab akan kewajiban serta otoritas yang diberikan oleh atasan untuk melakukan pekerjaan sendiri. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 4,88%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 43,90% (39,02% + 4,88%).

Hasil tanggapan responden KP09 tentang keamanan dan jaminan dalam melaksanakan pekerjaan kantor sebagian besar 43,90% menyatakan sangat setuju, dapat diartikan responden sangat setuju mengenai keamanan dan jaminan dalam melaksanakan pekerjaan kantor. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 12,20%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 56,10% (12,20% + 43,90%).

Hasil tanggapan responden KP10 tentang otoritas wewenang dan hak yang diberikan oleh atasan untuk melakukan pekerjaan dan mengambil keputusan sendiri dalam bekerja sebagian besar 43,90% menyatakan cukup setuju, dapat diartikan responden cukup setuju mengenai otoritas wewenang dan hak yang diberikan oleh atasan untuk melakukan pekerjaan dan mengambil keputusan sendiri dalam bekerja, tapi ada 24,39% responden yang menyatakan setuju dan

21,95% menyatakan sangat setuju, sehingga keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 46,34% (24,39% + 21,95%).

Hasil tanggapan responden KP11 tentang keramahan dan keharmonisan hubungan atasan dalam melakukan pengawasan di tempat kerja sebagian besar 43,90% menyatakan setuju, dapat diartikan responden setuju keramahan dan keharmonisan hubungan atasan dalam melakukan pengawasan di tempat kerja, tetapi ada 36,59% responden yang hanya menyatakan cukup setuju.

Hasil tanggapan responden KP12 tentang supervisi dengan adanya petunjuk, bantuan, kesempatan mengemukakan pendapat, dan perhatian atasan sebagian besar 31,71% menyatakan sangat setuju, dapat diartikan responden sangat setuju mengenai supervisi dengan adanya petunjuk, bantuan, kesempatan mengemukakan pendapat, dan perhatian atasan. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 24,39%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 56,10% (24,39% + 31,71%).

Hasil tanggapan responden KP13 tentang variasi kesempatan untuk melakukan pekerjaan dan menggunakan metode kerja yang bervariasi dari waktu ke waktu sebagian besar 48,78% menyatakan cukup setuju, dapat diartikan responden cukup setuju mengenai variasi kesempatan untuk melakukan pekerjaan dan menggunakan metode kerja yang bervariasi dari waktu ke waktu, tetapi ada 31,71% responden yang menyatakan setuju.

Hasil tanggapan responden KP14 tentang kenyamanan kerja, kondisi lingkungan kerja, dan konsistensi jam kerja serta waktu istirahat yang ditetapkan oleh pimpinan sebagian besar 43,90% menyatakan cukup setuju, dapat diartikan responden cukup setuju mengenai kenyamanan kerja, kondisi lingkungan kerja,

dan konsistensi jam kerja serta waktu istirahat yang ditetapkan oleh pimpinan. Tetapi ada 39,02% responden yang menyatakan setuju dan 4,49% yang menyatakan sangat setuju, jadi jumlah keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 43,51% (39,02% + 4,49%).

Hasil tanggapan responden KP15 tentang kesempatan untuk memanfaatkan waktu luang dan melakukan aktivitas lain dalam bekerja sebagian besar 51,22% menyatakan setuju, dapat diartikan responden setuju mengenai kesempatan untuk memanfaatkan waktu luang dan melakukan aktivitas lain dalam bekerja. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,85% (14,63% + 51,22%).

Hasil tanggapan responden KP16 tentang ketegasan dan keadilan dalam menetapkan aturan dan disiplin kerja yang dirasakan serta kesesuaian dengan kemampuan sebagian besar 41,46% menyatakan cukup setuju, dapat diartikan responden cukup setuju mengenai ketegasan dan keadilan dalam menetapkan aturan dan disiplin kerja yang dirasakan serta kesesuaian dengan kemampuan, tetapi cukup besar 31,71% responden yang menyatakan sangat setuju dan 17,07% menyatakan setuju, sehingga jumlah keseluruhan yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 48,72% (17,07% + 31,71%).

Hasil tanggapan responden KP17 tentang kerja sama dan meminta bantuan kepada rekan kerja lainnya dalam bekerja sebagian besar 31,71% menyatakan sangat setuju, dapat diartikan responden sebagian besar mengatakan sangat setuju mengenai kerja sama dan meminta bantuan kepada rekan kerja lainnya dalam bekerja. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 14,63%, dengan demikian

secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,85% (14,63% + 51,22%).

Hasil tanggapan responden KP18 tentang ketentuan dan norma dalam prosedur kerja yang dirasakan sebagai sesuatu yang dimiliki nilai etika maupun moral sebagian besar 41,46% menyatakan cukup setuju, dapat diartikan responden cukup setuju mengenai ketentuan dan norma dalam prosedur kerja yang dirasakan sebagai sesuatu yang dimiliki nilai etika maupun moral, tetapi cukup besar 36,59% responden yang menyatakan sangat setuju dan 19,51% yang menyatakan setuju, sehingga jumlah keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 56,10% (19,51% + 36,59%).

Hasil tanggapan responden KP19 tentang partisipasi berdasarkan status sosial dalam pengambilan keputusan di tempat kerja sebagian besar 73,17% menyatakan cukup setuju, dapat diartikan responden cukup setuju mengenai partisipasi berdasarkan status sosial dalam pengambilan keputusan di tempat kerja.

Dilihat secara keseluruhan dari tanggapan responden berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai indikator variabel kepuasan kerja sebagian 35,04% menyatakan setuju dan 18,10% menyatakan sangat setuju, artinya sebagian besar 53,14% (35,04+18,10) responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa ada kepuasan kerja seperti yang diartikan oleh George dan Jones (2008) dimana kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan kepercayaan (anggapan) yang dimiliki setiap individu tentang pekerjaan saat ini.



#### 4.2.4 Analisis Deskripsi Kinerja

Kinerja yang diukur melalui 5 skor alternatif (1 – 5) dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Perhitungan skor rata-rata jawaban responden sesuai hasil pada lampiran kuesioner kinerja yang terdiri dari enam (19) indikator pertanyaan seperti sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Perhitungan Skor Rata-Rata Responden Terhadap Variabel Kinerja**

Kategori	Bo bot	KN01		KN02		KN03		KN04		KN05		KN06		KN07		KN08	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sangat Setuju	5	4	9,756	9	21,95	10	24,39	2	4,878	5	12,2	1	2,439	4	9,756	6	14,63
Setuju	4	22	53,66	18	43,9	14	34,15	25	60,98	22	53,66	20	48,78	20	48,78	23	56,1
Cukup Setuju	3	13	31,71	12	29,27	15	36,59	9	21,95	11	26,83	14	34,15	15	36,59	8	19,51
Tidak Setuju	2	2	4,878	2	4,878	2	4,878	5	12,2	3	7,317	6	14,63	2	4,878	4	9,756
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100

Kategori	Bo bot	KN09		KN10		KN11		KN12		KN13		KN14		KN15		KN16	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sangat Setuju	5	22	53,66	14	34,15	0	0	13	24,07	13	31,71	8	19,51	13	31,71	10	24,39
Setuju	4	13	31,71	14	34,15	9	21,95	9	16,67	13	31,71	21	51,22	12	29,27	19	46,34
Cukup Setuju	3	6	14,63	9	21,95	32	78,05	32	59,26	14	34,15	11	26,83	11	26,83	12	29,27
Tidak Setuju	2	0	0	4	9,756	0	0	0	0	0	0	1	2,439	5	12,2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2,439	0	0	0	0	0	0
Jumlah		41	100	41	100	41	100	54	100	41	100	41	100	41	100	41	100

Kategori	Bo bot	KN17		KN18		KN19		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Sangat Setuju	5	3	7,317	6	14,63	5	12,2	148	18,69
Setuju	4	22	53,66	21	51,22	9	21,95	326	41,16
Cukup Setuju	3	14	34,15	10	24,39	25	60,98	273	34,47
Tidak Setuju	2	2	4,878	4	9,756	2	4,878	44	5,556
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0	0	0	1	0,126
Jumlah		41	100	41	100	41	100	792	100

Keterangan:

KN01 – KN19 : nomor pertanyaan dari nomor 1 sampai dengan nomor 19 berkaitan dengan variabel kinerja

Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh hasil tanggapan responden KN01 tentang melaksanakan pekerjaan, tingkat kesalahan yang dilakukan bawahan (dosen) dalam bekerja hanya sedikit sebagian besar 53,66% menyatakan setuju, dengan demikian dapat diartikan bahwa responden setuju bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, tingkat kesalahan yang dilakukan bawahan (dosen) dalam bekerja

hanya sedikit. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 9,76%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 63,42% (9,76% + 53,66%).

Hasil tanggapan responden KN02 tentang kualitas pekerjaan yang diselesaikan bawahan (dosen) selama ini telah sesuai atau benar menurut standar kerja yang ada sebagian 43,90% menyatakan setuju, dengan demikian dapat diartikan sebagian besar responden setuju bahwa kualitas pekerjaan yang diselesaikan bawahan (dosen) selama ini telah sesuai atau benar menurut standar kerja yang ada. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 21,95%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,85% (21,95% + 43,90%).

Hasil tanggapan responden KN03 tentang mutu layanan yang telah anda berikan oleh bawahan (dosen) kepada masyarakat/mitra kerja telah sesuai dengan persyaratan yang digariskan oleh pimpinan dalam surat edaran sebagian 36,59% menyatakan cukup setuju, dengan demikian dapat diartikan sebagian besar responden cukup setuju bahwa mutu layanan yang telah anda berikan oleh bawahan (dosen) kepada masyarakat/mitra kerja telah sesuai dengan persyaratan yang digariskan oleh pimpinan dalam surat edaran, tetapi cukup besar ada 34,15% responden yang memberi tanggapan setuju dan 24,39% sangat setuju, sehingga secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 58,54% (34,15% + 24,39%).

Hasil tanggapan responden KN04 tentang pengetahuan dan keahlian bekerja yang dimiliki bawahan (dosen) anda setelah bekerja di perguruan tinggi ini mengalami peningkatan sebagian 60,98% menyatakan setuju, dengan demikian

dapat diartikan sebagian besar responden setuju bahwa pengetahuan dan keahlian bekerja yang dimiliki bawahan (dosen) anda setelah bekerja di perguruan tinggi ini mengalami peningkatan. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 4,88%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,86% (4,88% + 60,98%).

Hasil tanggapan responden KN05 tentang meningkatkan unjuk kerja bawahan (dosen), maka pelatihan dan pendidikan sangat diperlukan sebagian 53,66% menyatakan setuju, dengan demikian dapat diartikan sebagian besar responden setuju bahwa untuk meningkatkan unjuk kerja bawahan (dosen), maka pelatihan dan pendidikan sangat diperlukan. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 12,20%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,86% (12,20% + 53,66%).

Hasil tanggapan responden KN06 tentang bawahan (dosen) dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan ide-ide dan gagasan yang inovatif dalam bekerja di perguruan tinggi ini sebagian 48,78% menyatakan setuju, dengan demikian dapat diartikan sebagian besar responden mengatakan bersedia bawahan (dosen) meningkat kemampuannya untuk mengembangkan ide-ide dan gagasan yang inovatif dalam bekerja di perguruan tinggi ini. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 2,44%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 51,22% (2,44% + 48,78%).

Hasil tanggapan responden KN07 tentang kesediaan bawahan (dosen) untuk berkoordinasi dengan teman sejawat dalam melaksanakan pekerjaan kantor

(Tri Darma Perguruan Tinggi) sebagian 48,78% menyatakan setuju, dengan demikian dapat diartikan sebagian besar responden mengatakan bersedia bawahan (dosen) untuk berkoordinasi dengan teman sejawat dalam melaksanakan pekerjaan kantor (Tri Darma Perguruan Tinggi). Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 9,76%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan bersedia dan sangat bersedia mencapai 58,54% (9,76% + 48,78%).

Hasil tanggapan responden KN08 tentang kesediaan bawahan (dosen) untuk bekerjasama, baik dengan atasan maupun dengan teman sejawat dalam melakukan pekerjaan (Tri Darma Perguruan Tinggi) sebagian 56,10% menyatakan setuju, dengan demikian dapat diartikan sebagian besar responden mengatakan bersedia bawahan (dosen) untuk bekerjasama, baik dengan atasan maupun dengan teman sejawat dalam melakukan pekerjaan (Tri Darma Perguruan Tinggi). Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan bersedia dan sangat bersedia mencapai 70,73% (14,63% + 56,10%).

Hasil tanggapan responden KN09 tentang bawahan (dosen) tidak masuk kantor, meninggalkan tugas-tugas yang dipercayakan oleh pimpinan, tanpa keterangan yang jelas sebagian 53,66% menyatakan sangat setuju, dengan demikian dapat diartikan sebagian besar responden mengatakan tidak pernah bawahan (dosen) tidak masuk kantor, meninggalkan tugas-tugas yang dipercayakan oleh pimpinan, tanpa keterangan yang jelas. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan pernah dan tidak pernah mencapai 68,29% (53,66% + 14,63%).

Hasil tanggapan responden KN10 tentang sejauh mana bawahan (dosen) selalu berpartisipasi dalam memberikan kontribusi terhadap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan yang anda lakukan sebagian 34,15% dan sebagian lagi 34,15% masing-masing menyatakan sangat setuju dan setuju, artinya berpartisipasi dan sangat berpartisipasi bawahan (dosen) dalam memberikan kontribusi terhadap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan yang anda lakukan. Dilihat secara keseluruhan berpartisipasi sampai dengan sangat berpartisipasi mencapai 68,30% (34,15% + 34,15%).

Hasil tanggapan responden KN11 tentang bawahan (dosen) yang tidak masuk kerja tanpa izin dan sering tidak berada di tempat pada jam kerja, serta melalaikan tugas yang merupakan tanggung jawabnya sebagian besar 78,05% menyatakan cukup setuju, artinya cukup sedikit bawahan (dosen) yang tidak masuk kerja tanpa izin dan sering tidak berada di tempat pada jam kerja, serta melalaikan tugas yang merupakan tanggung jawabnya, bahkan 21,95% responden menyatakan setuju yang artinya sedikit.

Hasil tanggapan responden KN12 tentang bawahan (dosen) bila diperlukan selalu bersedia bekerja di luar jam kerja yang telah ditentukan sebagian 59,26% menyatakan cukup setuju, artinya jarang bersedia bawahan (dosen) bila diperlukan bekerja di luar jam kerja yang telah ditentukan, tapi ada 24,07% responden menyatakan sangat setuju dan 16,67% menyatakan setuju artinya keseluruhan responden yaitu 40,67% yang menyatakan sering bersedia dan selalu bersedia .

Hasil tanggapan responden KN13 tentang bawahan (dosen) bersemangat untuk melakukan tugas baru yang diberikan oleh pimpinan/ atasan sebagian

34,15% menyatakan cukup setuju, artinya cukup semangat bawahan (dosen) dalam melakukan tugas baru yang diberikan oleh pimpinan/ atasan, tapi 63,42% (31,71% + 31,71%) yang menyatakan setuju dan sangat setuju, artinya bersemangat dan sangat bersemangat.

Hasil tanggapan responden KN14 tentang bawahan (dosen) yang sudah meningkatkan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan atasan kepadanya sebagian 51,22% menyatakan setuju bahwa bawahan (dosen) sudah meningkatkan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan atasan kepadanya. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 19,51%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 70,73% (51,22% + 19,51%).

Hasil tanggapan responden KN15 tentang pelaksanaan penyelesaian pekerjaan yang dibebankan terhadap bawahan (dosen) anda sebagian 31,71% menyatakan sangat setuju, artinya sangat baik pelaksanaan penyelesaian pekerjaan yang dibebankan terhadap bawahan (dosen). Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 29,27%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan baik dan sangat baik mencapai 60,98% (31,71% + 29,27%).

Hasil tanggapan responden KN16 tentang pelaksanaan tugas pekerjaan bawahan (dosen selalu berpedoman kepada peraturan perundangan yang berlaku termasuk surat edaran sebagian 46,34% menyatakan setuju, artinya sering pelaksanaan tugas pekerjaan bawahan (dosen) berpedoman kepada peraturan perundangan yang berlaku termasuk surat edaran. Sedangkan responden yang

menyatakan sangat setuju 24,39%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan sering dan selalu mencapai 70,73% (46,34% + 24,39%).

Hasil tanggapan responden KN17 tentang kepribadian dan keramahtamahan bawahan (dosen) anda dalam berkoordinasi dan melakukan pelayanan meningkat setelah bekerja di Perguruan tinggi ini sebagian 53,66% menyatakan setuju, artinya meningkat kepribadian dan keramahtamahan bawahan (dosen) anda dalam berkoordinasi dan melakukan pelayanan setelah bekerja di Perguruan tinggi ini. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 7,32%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan meningkat dan sangat meningkat mencapai 60,98% (53,66% + 7,32%).

Hasil tanggapan responden KN18 tentang bekerja di perguruan tinggi ini, bawahan (dosen) sudah dapat meningkatkan integritas pribadinya sebagian 51,22% menyatakan setuju bahwa sampai saat ini bekerja di perguruan tinggi ini, bawahan (dosen) sudah dapat meningkatkan integritas pribadinya. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju 14,63%, dengan demikian secara keseluruhan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 65,85% (51,22% + 14,63%).

Hasil tanggapan responden KN19 tentang pekerjaan yang berhasil diselesaikan bawahan (dosen) anda telah sesuai dengan target waktu seperti yang telah digariskan oleh pimpinan dalam surat edaran sebagian 60,98% menyatakan cukup setuju, artinya cukup sesuai pekerjaan yang berhasil diselesaikan bawahan (dosen) dengan target waktu seperti yang telah digariskan oleh pimpinan dalam surat edaran. Sedangkan yang responden yang menyatakan setuju dan sangat

setuju 34,15% (21,95% + 12,20%), artinya sesuai dan sangat sesuai keseluruhannya mencapai 34,15%.

Dilihat secara keseluruhan dari tanggapan responden berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai indikator variabel kinerja sebagian 41,16% menyatakan setuju, dan 18,69% menyatakan sangat setuju, artinya sebagian besar 59,85% (41,16+18,69) responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa kinerja dosen dinilai baik seperti yang diartikan oleh Gomes (2003) dan Gomez (2010) atas penilaian kinerja berdasarkan deskripsi pelaku yang spesifik melalui 8 dimensi, yaitu kesesuaian realisasi jumlah pekerjaan dengan jumlah dan target waktu yang direncanakan; kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan; keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain; kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan; semangat melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab; hal yang berhubungan dengan kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas.

Berdasarkan deskripsi yang dipersepsikan para pimpinan perguruan tinggi swasta di Bandarlampung bahwa penilaian kinerja dosen akuntansi sebaiknya mempertimbangkan delapan dimensi yang dikemukakan oleh Gomes (2003) dan Gomez (2010).

### **4.3 Analisis Data**

Untuk menganalisis data digunakan *Smart Partial Least Square (Smart PLS)*, cocok untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan konstruk laten



dengan multiple indikator, dapat membantu mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Evaluasi dalam *Smart PLS* terdiri dari evaluasi outer model (model pengukuran) dan evaluasi inner model (model struktural).

#### 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi Model Pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya, dibagi menjadi dua (2) yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dievaluasi melalui tiga (3) tahap, yaitu: indikator validitas, reliabilitas konstruk, dan nilai *average variance extracted (AVE)*. Sedangkan *discriminant validity* dapat dilalui dua (2) tahap, yaitu melihat nilai *cross loading* dan selanjutnya membandingkan korelasi antara konstruk dengan akar *AVE*.

##### 4.3.1.1 Indikator Validitas

Factor loading dan t statistik hasil dari hasil output *SmartPLS* setelah menghilangkan *factor loading* kurang dari 0,5 yaitu dari 52 item pertanyaan direduksi menjadi 34 item pertanyaan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9** Ringkasan *Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)*

	Factor Loading	T Statistik		Factor Loading	T Statistik
BU02 <- BUD41	0.925663	95.30254	KP06 <- KEP41	0.797421	25.631505
BU03 <- BUD41	0.848846	31.94672	KP08 <- KEP41	0.816518	32.952524
BU05 <- BUD41	0.876315	31.20729	KP09 <- KEP41	0.911775	42.529716
BU06 <- BUD41	0.839398	24.15421	KP10 <- KEP41	0.852087	27.495092
BU07 <- BUD41	0.887302	36.95326	KP11 <- KEP41	0.81258	22.950611
BU08 <- BUD41	0.911875	54.56813	KP12 <- KEP41	0.85772	33.581793
KN01 <- KIN41	0.827415	21.51917	KP13 <- KEP41	0.873151	39.076659
KN02 <- KIN41	0.860541	31.85368	KP14 <- KEP41	0.649403	12.028378
KN03 <- KIN41	0.829332	25.52238	KP16 <- KEP41	0.925389	64.738155
KN04 <- KIN41	0.823206	21.96465	KP17 <- KEP41	0.875698	45.184574
KN06 <- KIN41	0.903314	72.66803	KP18 <- KEP41	0.843151	29.187683
KN10 <- KIN41	0.817537	29.54411	MO01 <- MOT41	0.695604	6.576873
KN13 <- KIN41	0.707904	11.7751	MO02 <- MOT41	0.770339	16.93192
KN15 <- KIN41	0.753717	11.80078	MO03 <- MOT41	0.847952	34.962004
KN16 <- KIN41	0.667511	9.19637	MO04 <- MOT41	0.836329	13.480098
KN17 <- KIN41	0.739113	27.11653	MO05 <- MOT41	0.901393	71.372629
KP04 <- KEP41	0.687405	12.62285	MO06 <- MOT41	0.695604	6.576873

Sumber: Lampiran 7 (Indikator Validitas)

Hasil *outer loading* pada tabel 4.9 memperlihatkan semua *factor loading* diatas 0,5 dan t statistik di atas 2,0, seperti BU02 dengan *factor loading* 0.925663 dan t statistik 95.302541 begitu juga dengan indikator lainnya, dengan demikian dapat dikatakan valid (memiliki validitas yang signifikan). Untuk melihat hasil *outer loading* sebelum direduksi bisa dilihat pada lampiran gambar hasil *output SmartPLS* sebelum direduksi.

**Tabel 4.10** Keterangan indikator dari *outer loading*

Variabel	Item	Pertanyaan	Dimensi
Budaya	BU02	Hasil pekerjaan lebih tertarik dibandingkan dengan orang yang mengerjakan	
	BU03	Keputusan keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak	
	BU05	Perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan manajemen	
	BU06	Berorientasi pada tim dalam kegiatan-kegiatan kerja organisasi ketimbang individu	
	BU07	Ditempat kerja ada ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar	
	BU08	Ada kepedulian terhadap masalah-masalah pribadi pegawai	
Kinerja	KN01	Tingkat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan (dosen) hanya sedikit	<i>Quality of Work</i>
	KN02	Kualitas perkerjaan yang dilakukan bawahan (dosen) telah sesuai dengan standar	
	KN03	Mutu layanan yang diberikan bawahan (dosen) kepada masyarakat sesuai dengan persyaratan yang digariskan pimpinan	
	KN04	Pengetahuan dan keahlian bawahan (dosen) telah mengalami peningkatan	<i>Job Knowledge</i>
	KN06	Peningkatan kemampuan bawahan (dosen) untuk mengembangkan ide-ide dan gagasan yang inovatif dalam bekerja	<i>Creativeness</i>
	KN10	Partisipasi bawahan (dosen) dalam memberikan kontribusi terhadap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan	<i>Dependability</i>

**Tabel 4.10 Keterangan indikator dari *outer loading* (Lanjutan)**

Variabel	Item	Pertanyaan	Dimensi
	KN13	Semangat bawahan (dosen) dalam melakukan pekerjaan baru yang diberikan pimpinan	<i>Initiative</i>
	KN15	Pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan (dosen)	
	KN16	Pelaksanaan tugas bawahan (dosen) sesuai dengan peraturan termasuk surat edaran	<i>Personal Quality</i>
	KN17	Peningkatan kepribadian dan keramahmataman bawahan (dosen) dalam berkoordinasi dan pelayanan	
Kepuasan Kerja	KP04	Kreativitas dan akomodasi untuk mengembangkan gagasan, inovasi baru, serta mengambil keputusan sendiri	Kepribadian ( <i>personality</i> )
	KP06	Gaji, insentif atau imbalan lainnya tidak terlalu menjadi masalah karena pekerjaan ini merupakan hobi	Nilai ( <i>value</i> )
	KP08	Tanggung jawab akan kewajiban serta otoritas yang diberikan atasan	
	KP09	Keamanan dan jaminan dalam melaksanakan pekerjaan kantor	
	KP10	Otoritas wewenang dan hak yang diberikan atasan untuk melakukan pekerjaan dan mengambil keputusan sendiri	Situasi Kerja ( <i>work situation</i> )
	KP11	Keramahan dan keharmonisan hubungan atasan dalam melakukan pengawasan ditempat kerja	
	KP12	Supervisi dengan adanya petunjuk, bantuan, kesempatan mengemukakan pendapat, dan perhatian atasan	
	KP13	Kesempatan untuk melakukan pekerjaan dan menggunakan metode kerja bervariasi dari waktu ke waktu	
	KP14	Kenyamanan kerja, kondisi lingkungan kerja, dan konsistensi jam kerja serta waktu istirahat yang ditetapkan pimpinan	Pengaruh Sosial ( <i>social influences</i> )
	KP16	Ketegasan dan keadilan dalam menetapkan aturan dan disiplin kerja yang dirasakan serta kesesuaian dengan kemampuan	
	KP17	Kerja sama dan meminta bantuan kepada rekan kerja dalam bekerja	
KP18	Ketentuan dan norma dalam prosedur kerja yang dirasakan sebagai sesuatu yang dimiliki nilai etika maupun moral		

**Tabel 4.10** Keterangan indikator dari *outer loading* (Lanjutan)

Variabel	Item	Pertanyaan	Dimensi
Motivasi	MO01	Berusaha keras untuk mencapai prestasi (target) dan ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja	
	MO02	Menetapkan diri saya sendiri sebagai contoh dan teladan bagi orang lain	
	MO03	Semua pekerjaan dipastikan sesuai dengan rencana	
	MO04	Berusaha mencari bantuan dari orang lain yang lebih tahu	
	MO05	Berusaha mengembangkan orang yang bekerja dengan atau untuk saya	
	MO06	Memulai inisiatif untuk menjalin hubungan dengan orang lain	

#### 4.3.1.2 Reliabilitas konstruk

*cronbach's alpha* dari hasil output *SmartPLS* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11** *Cronbachs Alpha*

	Cronbachs Alpha
BUD41	0.942845
KEP41	0.957736
KIN41	0.934716
MOT41	0.901273

Sumber: Lampiran 10 (Reliabilitas konstruk)

Hasil *Cronbachs Alpha* pada tabel 4.11 memperlihatkan semua variabel mempunyai nilai *Cronbachs Alpha* diatas 0,7. Variabel budaya (BUD41) dengan nilai 0.942845, kepuasan kerja (KEP 41) dengan nilai 0.957736, kinerja (KIN41) dengan nilai 0.934716, dan motivasi (MOT41) dengan nilai 0.901273. Dengan demikian kriteria dikatakan *reliable*.

#### 4.3.1.3 *Average variance extracted* (AVE)

Hasil output *SmartPLS* memperlihatkan nilai *Average variance extracted* (AVE) sebagai berikut:

**Tabel 4.12** *Average variance extracted (AVE)*

	AVE
BUD41	0.778122
KEP41	0.687223
KIN41	0.633602
MOT41	0.632022

Sumber: Lampiran 11 (*Average variance extracted*)

Output *AVE* seperti yang terlihat pada tabel 4.12, semuanya menunjukkan nilai di atas 0,50. Variabel budaya (BUD41) dengan nilai output *AVE* sebesar 0.778122, kepuasan kerja (KEP41) dengan nilai 0.687223, kinerja (KIN41) dengan nilai 0.633602, dan Motivasi (MOT41) dengan nilai *AVE* 0.632022. Dengan demikian dapat dikatakan *convergent validity* yang baik.

#### **4.3.1.4** *Cross loading*

Hasil output *SmartPLS* memperlihatkan nilai *cross loading* seperti yang terlampir, memperlihatkan setiap indikator yang mengukur konstraknya berkorelasi lebih tinggi dengan konstraknya dibandingkan dengan konstruk lainnya, seperti korelasi indikator budaya BU02 dengan konstraknya (BUD41) 0.925663 lebih tinggi dibanding indikator budaya BU02 dengan konstruk kepuasan (KEP41) 0.826286, dengan konstruk Kinerja (KIN41) 0.782309, dan dengan konstruk motivasi (MOT41) 0.684108. Begitu juga dengan korelasi indikator lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan *discriminant validity* yang baik

#### **4.3.1.5** *Square Root AVE*

Hasil *output SmartPLS* memperlihatkan nilai *AVE* dan akar *AVE* serta korelasi antara konstruk sebagai berikut:

**Tabel 4.13** AVE dan Akar AVE

	AVE	Akar AVE
BUD41	0.778122	0.882112
KEP41	0.687223	0.828989
KIN41	0.633602	0.795991
MOT41	0.632022	0.794998

Sumber: Lampiran 12 (*Square Root AVE*)

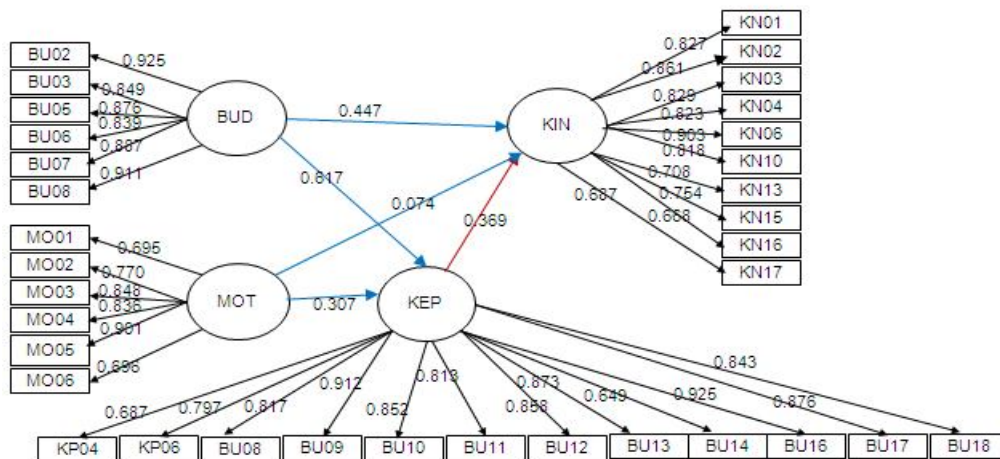
**Tabel 4.14** Latent Variable Correlations

	BUD41	KEP41	KIN41	MOT41
BUD41	1.000000			
KEP41	0.805839	1.000000		
KIN41	0.790472	0.780584	1.000000	
MOT41	0.615850	0.686715	0.603337	1.000000

Sumber: Lampiran 13 (*Cross loading*)

Hasil akar AVE pada tabel 4.13 dan Latent Variable Correlations pada tabel 4.14 terlihat bahwa akar AVE lebih besar dibanding korelasi antara konstruk. AVE untuk budaya (BUD41) 0.882112 lebih besar dari korelasi BUD41-KEP41 yaitu 0.805839, korelasi BUD41-KIN41 yaitu 0.790472, korelasi BUD41-MOT41 yaitu 0.615850, begitu juga dengan yang lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan *Discriminant validity* yang baik.

Analisis dan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dalam gambar hasil *calculate-PLS Algorithm* sebagai berikut:



Sumber : Lampiran 5

**Gambar 4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*) setelah direduksi**

### 4.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah evaluasi pengukuran terpenuhi maka dilakukan evaluasi terhadap model struktural dengan melihat *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit model* (untuk melihat besarnya variabel eksogen secara bersama-sama/ serentak dapat menjelaskan variabel endogen).

Selanjutnya untuk melihat signifikansi pengaruh (yang dihipotesiskan) dengan melihat koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik.

#### 4.3.2.1 Pengujian Model Struktural

Pengujian terhadap model struktural dengan cara melihat *R-square*, hasil output *SmartPLS* dengan menggunakan *calculate-PLS Algorithm* sebagai berikut:

**Tabel 4.15 *R-Square***

	<i>R Square</i>
BUD41	
KEP41	0.707804
KIN41	0.686521
MOT41	

Sumber: Lampiran 14 (Pengujian Model Struktural)

Hasil *R-Square* pada tabel 4.15 pengaruh budaya organisasi (BUD41) dan motivasi (MOT41) terhadap kepuasan kerja (KEP41) memberikan nilai sebesar 0.707804, artinya variabel konstruk kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk budaya organisasi dan variabel konstruk motivasi sebesar 70,78%, sedangkan sisanya 29,22% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Selanjutnya pengaruh variabel konstruk budaya organisasi, variabel konstruk motivasi, dan variabel konstruk kepuasan kerja terhadap variabel konstruk kinerja (KIN41) memberikan nilai *R-square* sebesar 0.686521, artinya variabel konstruk kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk budaya organisasi, variabel konstruk motivasi, dan variabel konstruk kepuasan kerja sebesar 68,65%, sedangkan sisanya 31,35% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

#### 4.3.2.2 Uji signifikansi Pengaruh

Untuk melihat signifikansi pengaruh budaya, motivasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja yaitu dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Hasil output *SmartPLS* dengan menggunakan *calculate-PLS Bootstrapping* sebagai berikut:

**Tabel 4.16** *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)*

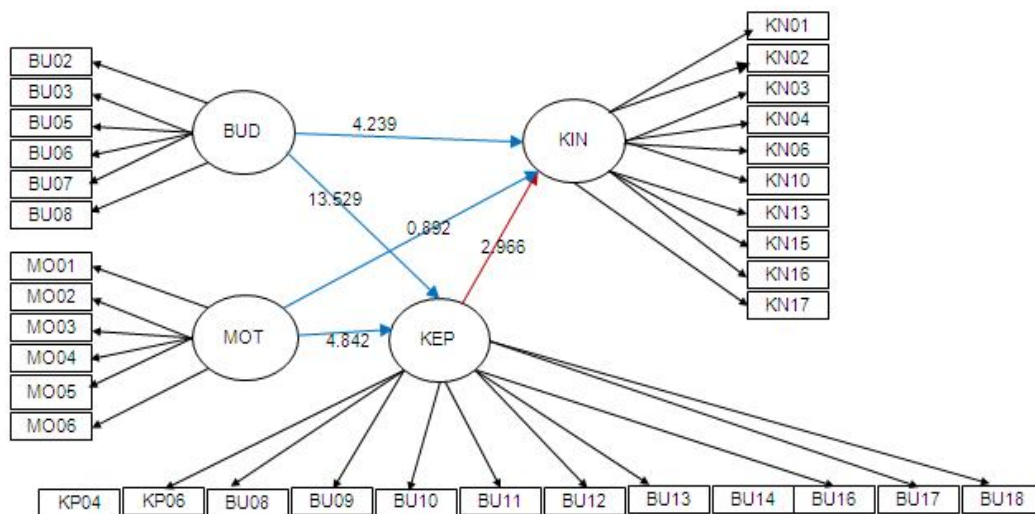
	Koefisien Jalur	T Statistik		Koefisien Jalur	T Statistik
BUD41 -> KEP41	0.616898	13.529493	MOT41 -> KEP41	0.306799	4.841553
BUD41 -> KIN41	0.447185	4.238803	MOT41 -> KIN41	0.074494	0.891863
KEP41 -> KIN41	0.369069	2.965824			

Sumber: Lampiran 9 (Uji signifikansi Pengaruh)



Hasil *Path Coefficients* pada tabel 4.16 memperlihatkan budaya organisasi (BUD41) terhadap Kepuasan Kerja (KEP41) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.616898 dan t statistik 13.529493 lebih besar dari t tabel 1,684 (t statistik > t tabel), tingkat signifikansi proporsi dalam satu ekor 5%, dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Variabel budaya organisasi terhadap kinerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.447185 dengan t statistik 4.238803 lebih besar dari t tabel 1,684 (t statistik > t tabel), dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Variabel motivasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.306799 dengan t statistik 4.841553 lebih besar dari t tabel 1,684 (t statistik > t tabel), dengan demikian variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Variabel motivasi terhadap variabel kinerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.074494 dengan t statistik 0.891863 lebih kecil dari t tabel 1,684 (t statistik < t tabel), dengan demikian variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.369069 dengan t statistik 2.965824 lebih besar dari t tabel 1,684 (t statistik > t tabel), dengan demikian variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja.

Analisis dan evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) dalam gambar hasil *calculate-PLS Bootstrapping* sebagai berikut.



Sumber: Lampiran 6

Gambar 4.2 Model Struktural (*Inner Model*)

#### 4.4 Analisis Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, dimana variabel motivasi dan variabel budaya organisasi dihipotesiskan berpengaruh langsung kepada kinerja tetapi juga akan diteliti pengaruh motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

##### 4.4.1 Analisis Pengaruh Langsung

##### 4.4.1.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 1)

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS* 2.0 seperti pada tabel 4.16 dimana *Original Sample (O)* merupakan koefisien jalur yaitu 0.306799 dan *T Statistics (|O/STERR|)* untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu 4.841553 lebih besar dari t tabel 1,684 ( $t \text{ statistik} > t \text{ tabel}$ ). Dengan demikian Hipotesis 1 terbukti, yaitu motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga dapat diartikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi kerja dosen, maka semakin tinggi juga

kepuasan kerja yang dirasakan, terbukti hipotesis ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Prabu, 2005 bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu hasil studi Brenner 'et. Al"', dalam Setiawan dan Ghozali (2006) menggunakan kuesioner dalam studinya untuk mengukur kepuasan kerja diperoleh hasil kesimpulan bahwa motivator berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja.

Motivasi merupakan dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan demikian Setiawan dan Ghozali (2006). Motivasi menjadi penting bagi individu, agar kepuasan kerja yang diperoleh membuat individu bertindak sesuai dengan arah dan tujuan. Pengelola perguruan tinggi swasta di Bandarlampung dapat memperhatikan lebih serius masalah motivasi kerja para dosennya, karena dengan motivasi yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja yang pada akhirnya dosen secara individu akan bertindak sesuai dengan arah dan tujuan yang telah ditetapkan.

#### **4.4.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 2)**

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS 2.0* seperti pada tabel 4.16 dimana *Original Sample (O)* merupakan koefisien jalur yaitu 0.616898 dan *T Statistics (/O/STERR/)* untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu 13.529493 lebih besar dari t tabel 1,684 (t statistik > t tabel). Dengan demikian Hipotesis 2 terbukti, yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi budaya organisasi,

maka semakin tinggi juga kepuasan kerja yang dirasakan, terbukti hipotesis ini mendukung hasil penelitian sebelumnya Lok dan Crawford (2004) bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Soedjono (2005) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Salah satu fungsi kultur organisasi oleh Robbins dan Judge (2008) adalah budaya organisasi memfasilitasi komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari kepentingan individu. Sejalan dengan pandangan komitmen organisasional merupakan penyebab dari kepuasan kerja didasarkan pada perspektif teori disonansi kognitif dari teori Festinger (1957) dalam Setiawan dan Ghozali (2006). Menjadi jelas bahwa budaya organisasi perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta di Bandarlampung merupakan variabel yang harus menjadi perhatian pengelola perguruan tinggi, karena dengan demikian dapat menimbulkan kepuasan kerja dosen.

#### **4.4.1.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Akuntan Pendidik (Hipotesis 3)**

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS 2.0* seperti pada tabel 4.16 dimana Original Sample (O) merupakan koefisien jalur yaitu 0.074494 dan *T Statistics (|O/STERR|)* untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu 0.891863 lebih kecil dari t tabel 1,684 ( $t \text{ statistik} < t \text{ tabel}$ ). Dengan demikian Hipotesis 3 tidak terbukti, yaitu motivasi berpengaruh terhadap kinerja Akuntan Pendidik. Hal ini juga dapat diartikan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Walaupun pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak signifikan namun menunjukkan arah yang positif, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Doyle dan Wong (1998) menunjukkan arah yang positif meskipun nilainya tidak signifikan pada  $\alpha$  5%. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Devi (2009) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja. Temuan yang dilakukan oleh studi Ferris dalam Setiawan dan Ghazali (2006) juga sejalan dengan hasil penelitian ini, bahwa variabel utama ekspektansi, yaitu motivasi tidak memberikan efek yang signifikan terhadap kinerja.

Dengan demikian variabel motivasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta di Bandarlampung. Hal ini bisa terjadi diduga motivasi dosen bersifat intrinsik, seperti yang dikatakan Winardi (2008) motivasi intrinsik timbul karena imbalan-imbalan berupa perasaan keberhasilan dalam hal melaksanakan tugas tertentu yang sangat menarik dan menantang. Bila persepsi dosen memandang motivasi intrinsik sangat kuat maka idealnya diperlukan struktur kebutuhan karyawan (dosen) agar motivasi intrinsik dapat dimaksimalkan. Dari penjelasan tersebut maka motivasi secara langsung tidak mempengaruhi kinerja diduga institusi (perguruan tinggi swasta) belum maksimal dalam penyediaan struktur kebutuhan dosen sehingga imbalan berupa perasaan keberhasilan tidak maksimal dan dampaknya tidak berpengaruh terhadap kinerja.

#### **4.4.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Akuntan Pendidik (Hipotesis 4)**

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS* 2.0 seperti pada tabel 4.16 dimana *Original Sample (O)* merupakan koefisien jalur yaitu 0.447185 dan *T Statistics (|O/STERR|)* untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu

4.238803 lebih besar dari t tabel 1,684 ( $t \text{ statistik} > t \text{ tabel}$ ). Dengan demikian Hipotesis 4 terbukti, yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Akuntan Pendidik. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Wibowo (2008) dan Jennifer dan Bersade (2007).

Terbuktinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Akuntan Pendidik terbukti memberi gambaran bahwa pengelola perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta di Bandarlampung untuk mendorong bagaimana dosen akuntansi memandang perguruan tinggi sebagai suatu organisasi. Pengelola perguruan tinggi harus mendorong kerja tim, menghargai inovasi, dan menekankan inisiatif, seperti penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kultur organisasi dikaitkan dengan kinerja karyawan, Robbins dan Judge (2008).

#### **4.4.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pendidik (Hipotesis 5)**

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS* 2.0 seperti pada tabel 4.16 dimana *Original Sample (O)* merupakan koefisien jalur yaitu 0.369069 dan *T Statistics (/O/STERR/)* untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu 2.965824 lebih besar dari t tabel 1,684 ( $t \text{ statistik} > t \text{ tabel}$ ). Dengan demikian Hipotesis 5 terbukti, yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Akuntan Pendidik. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, terbukti hipotesis ini mendukung hasil penelitian Wibowo (2008).

Pentingnya kepuasan kerja dikaitkan dengan kinerja seperti dalam penelitian Lawler dan Porter (1967) terdapatnya dua alasan mendasar, yaitu adanya fakta mengenai korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran dan kepuasan kerja dengan turnover.

Menjadi penting bagi pengelolaan perguruan tinggi swasta di Bandarlampung untuk menjaga kepuasan kerja setiap dosen akuntansi untuk menghasilkan kinerja dosen seperti yang diharapkan. Ditambah lagi oleh Wilson (1996) bahwa pegawai yang puas memiliki komitmen yang tinggi serta memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi.

#### **4.4.2 Analisis Pengaruh Tidak Langsung**

##### **4.4.2.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara langsung motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Berarti motivasi hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008).

Pada hasil analisis data menggunakan *SmartPLS* 2.0 seperti pada tabel 4.16 dan gambar 4.1 koefisien jalur motivasi ke kinerja sebesar 0,074, motivasi ke kepuasan kerja 0,307, dan kepuasan kerja ke kinerja 0,369. Dengan demikian pengaruh tidak langsung mempunyai koefisien jalur lebih besar yaitu 0,113 ( $0,307 \times 0,369$ ) dibanding dengan koefisien jalur secara langsung 0,074. Koefisien jalur ini membuktikan bahwa motivasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dibanding dengan pengaruh langsung

motivasi terhadap kinerja, ditambah lagi pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja tidak signifikan.

#### **4.4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara langsung budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja serta budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Berarti variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008).

Pada hasil analisis data menggunakan *SmartPLS 2.0* seperti pada tabel 4.16 dan gambar 4.1 koefisien jalur budaya organisasi ke kinerja sebesar 0,447, budaya organisasi ke kepuasan kerja 0,617, dan kepuasan kerja ke kinerja 0,369. Dengan demikian pengaruh langsung mempunyai koefisien jalur lebih besar yaitu 0,447 dibanding dengan koefisien jalur secara tidak langsung 0,228 ( $0,617 \times 0,369$ ). Koefisien jalur ini membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja lebih besar dibanding dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.