

PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DALAM LINGKUNGAN PENDIDIKAN

Dani Taupan Ramdani¹, Ikhsan Nurahman.², Doni Arie Rosandy³, Ningsih⁴,
dan Dian Ayu Nita⁵

Manajemen S1, Universitas Yarsi Pratama,

Email: dani@yarsipratama.ac.id, ikhsan@yarsipratama.ac.id,
doni@yarsipratama.ac.id, ningsih@yarsipratama.ac.id, dan
dian26@yarsipratama.ac.id

Submitted: dd-mm-yyyy, Revised: dd-mm-yyyy, Accepted: dd-mm-yyyy

Abstrak

Dalam lingkungan pendidikan tinggi, budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk suasana kerja yang kondusif dan mendukung kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang positif mampu menciptakan nilai, norma, dan perilaku kerja yang selaras dengan tujuan institusi, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Meskipun dalam beberapa kasus pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tidak selalu signifikan, budaya yang kuat tetap menjadi fondasi penting dalam menciptakan rasa memiliki, keterlibatan, dan kenyamanan kerja bagi para tenaga pendidik dan staf pendukung. Hal ini pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan pendidikan dan produktivitas institusi secara keseluruhan.

Kata Kunci - Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja.

Abstract

In the higher education environment, organizational culture plays an important role in shaping a conducive work atmosphere and supporting employee job satisfaction. A positive organizational culture can create values, norms, and work behaviors that align with the institution's goals, thereby encouraging employees to work optimally. Although in some cases the influence of organizational culture on job satisfaction is not always significant, a strong culture remains a crucial foundation in fostering a sense of belonging, engagement, and comfort among academic and support staff. Ultimately, this impacts the quality of educational services and the overall productivity of the institution.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction.

I. Pendahuluan

Organisasional Culture mencakup berbagai nilai, norma yang mempengaruhi cara bawahan berfikir, berperilaku dan bertindak dalam suatu perusahaan (Schein, 2004). Tiga aspek Organisasional Culture adalah inovatif, birokrasi dan pendukung menentukan setiap jenis berkenaan dengan pemikiran, perilaku dan sikap. Inovasi dipandang sebagai kreativitas, tugas dan orientasi resiko. Birokrasi dianggap berorientasi pada hirarki memiliki tingkat peraturan dan prosedur. Dukungan dipandang sebagai orientasi hubungan, kepercayaan dan kolaborasi antara pengusaha dan karyawan (Quan H.N Tran 2020). Organizational Culture adalah pola pikir seseorang membedakan satu dengan yang lain, didalam suatu organisasi atau diluar organisasi. Termasuk didalamnya nilai – nilai, kepercayaan, dan perilaku karyawan yang berbeda. Menurut (Quan, 2020), Organizational Culture adalah kerangka kerja nilai, kepercayaan, sikap, norma atas perilaku karyawan dengan harapan yang sesuai dengan organisasi.

Tuntutan untuk mengelola sumber daya manusia dengan profesional seperti lembaga pendidikan dimana pengelolaan perguruan tinggi mendapat tantangan yang tidak kalah besarnya dari dampak era 4,0. Yaitu tantangan kompetisi, strategi, dan teknologi. Dampak tersebut dapat memberikan pengaruh positif tetapi juga berpengaruh negatif tergantung dari kesiapan perguruan tinggi di dalam menyikapinya. Kemampuan suatu perguruan tinggi bertahan dan berkembang dalam era 4,0 sangat ditentukan oleh komposisi sumber daya manusia yang dimilikinya.

Budaya organisasi di STIKES YATSI tercermin dalam sistem kerja yang bersifat sentralistik, dengan penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di berbagai bidang administrasi dan akademik. Budaya ini memiliki ciri birokratis, di mana pengambilan keputusan sering kali harus melalui rapat berulang dan mengikuti aturan yang ketat. Hal tersebut di satu sisi dapat meningkatkan disiplin dan mendorong inovasi dalam pekerjaan, namun di sisi lain juga dapat menurunkan fleksibilitas dan menghambat respons cepat terhadap peluang eksternal.

Kepuasan kerja karyawan, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, sangat dipengaruhi oleh bagaimana budaya organisasi ini diterapkan. Jika budaya birokratis dijalankan secara efisien dan disertai komunikasi yang baik, maka dapat menciptakan motivasi dan kepuasan kerja. Namun, jika tidak dikelola dengan tepat, budaya ini dapat menimbulkan ketidakpuasan akibat lambannya proses pengambilan keputusan dan kurangnya dukungan terhadap karyawan.

Oleh karena itu, penting untuk mengkaji kembali pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di STIKES YATSI agar tercipta lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif bagi seluruh karyawan.

Perumusan Masalah Penelitian

Dari penjelasan diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kepemimpinan?

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui perilaku kepemimpinan sebagai variabel mediasi?

Tujuan Penelitian:

1. Menelaah sejauh mana pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap perilaku kepemimpinan dalam institusi pendidikan tinggi.
2. Mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di lingkungan pendidikan tinggi.
3. Menganalisis hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja tenaga pendidik serta staf pendukung.
4. Mengevaluasi peran budaya organisasi dalam memengaruhi perilaku kepemimpinan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Manfaat Penelitian:

1. Memberikan kontribusi berupa informasi dan pertimbangan bagi manajemen STIKes YATSI dalam menyusun kebijakan yang berhubungan dengan budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, dan kepuasan kerja karyawan, untuk membangun suasana kerja yang mendorong antusiasme dan motivasi karyawan.
2. Menjadi referensi dan bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengembangkan kajian lebih lanjut terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di sektor pendidikan tinggi.

Batasan Penelitian:

1. Penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan di lingkungan STIKes YATSI, tanpa membahas institusi pendidikan tinggi lainnya.
2. Jumlah responden dalam penelitian ini dibatasi pada 130 orang karyawan yang bekerja di STIKes YATSI.
3. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling, dan pengujian hipotesis dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Metode Penelitian

1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Tujuan utamanya adalah untuk menguji pengaruh variabel bebas (Organizational Culture) variabel terikat (Job Satisfaction) melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini mengadopsi desain cross-sectional dan metode hypothesis testing.

2. Variabel Penelitian dan Pengukuran

Organizational Culture (variabel independen): Diukur dengan 11 item pernyataan menggunakan skala Likert 1-5. Pertanyaan mengacu pada Mackenzie (2013).

Job Satisfaction (variabel dependen): Diukur dengan 5 item pernyataan berdasarkan Heinonen & Korvela (2014).

3. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan STIKES YATSI yang berjumlah 130 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dan diperoleh sampel sebanyak 93 responden berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%.

4. Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert. Data sekunder berasal dari dokumentasi STIKES YATSI. Kuesioner mencakup profil responden serta persepsi mereka terhadap Organizational Culture, Leadership Behaviour, dan Job Satisfaction.

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dilakukan melalui analisis factor loading dalam SEM-PLS. Suatu item dianggap valid apabila nilai loading factor-nya $\geq 0,5$. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR), di mana nilainya menunjukkan $\geq 0,7$ dinyatakan reliabel. AVE digunakan untuk mengukur convergent validity (nilai minimal 0,5).

6. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Square (SEM-PLS) versi 3.0. Analisis dilakukan dalam dua tahap:

Outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk.

Inner model untuk menguji hubungan antar variabel dan mengukur kekuatan prediktif model menggunakan nilai R^2 dan Q^2 .

Tinjauan Pustaka

Organizational Culture

Organizational Culture merupakan pemecahan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik dan dianggap sesuai yang diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami cara berfikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan penyelesaian masalah dalam organisasi. (Schein et al, 2010).

Organizational Culture seperti yang (Hofstede, 2001) menunjukkan, budaya bangsa organisasi menetapkan nilai – nilai yang mempengaruhi karakter individu terhadap atasan. Keberhasilan karyawan di dalam organisasi dicirikan oleh kemampuan mereka untuk memodifikasi perilaku mereka untuk mengatasi Organizational Culture dan memainkan peran penting dalam kepuasan dan kebahagiaan karyawan (Stokes, 2019).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak terlihat, yang mampu mendorong individu dalam sebuah organisasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Secara otomatis, setiap anggota organisasi belajar dan menyesuaikan diri dengan budaya yang ada di dalam organisasi tersebut. Terutama bagi anggota baru, mereka berusaha memahami aturan-aturan yang berlaku, seperti hal-hal yang dilarang atau diwajibkan, serta apa yang dianggap baik atau buruk, benar atau salah, dan hal-hal yang harus dilakukan maupun yang sebaiknya dihindari di lingkungan kerja tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi untuk mensosialisasikan dan menginternalisasi nilai-nilai kepada seluruh anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sementara budaya yang lemah dan negatif justru dapat menghambat atau bertentangan dengan tujuan tersebut. Dalam perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dipegang teguh, dan diperjuangkan oleh mayoritas anggota organisasi atau karyawan.

Pandangan ini menempatkan budaya organisasi sebagai kerangka konseptual yang menyediakan standar dalam pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya. Kerangka ini terbentuk melalui interaksi sosial yang fokus pada penyelesaian masalah, dan nilai-nilai budaya tersebut diwariskan secara berkelanjutan dari satu generasi anggota organisasi ke generasi berikutnya

Empat Jenis Organizational Culture (Cameron & Quinn, 2006) :

1. Menunjukkan budaya klan, yang terkait dengan fokus internal dan fleksibilitas. Budaya ini dianggap sebagai supertif, dimana suatu organisasi dianggap sebagai keluarga kedua, dan semua anggota diharapkan untuk berpartisipasi dalam proses kemajuan perusahaan.
2. Budaya adhokrasi, fokus eksternal dan fleksibilitas serta menganggap kreativitas dan inovasi sebagai faktor utama yang berkontribusi kesuksesan sebuah organisasi.
3. Budaya Hierarki, yaitu fokus pada stabilitas internal. Budaya ini terkait erat dengan stabilitas dalam suatu organisasi dan memiliki kebijakan dan peraturan yang jelas dari perusahaan.
4. Budaya pasar, yang ditandai dengan stabilitas dan fokus eksternal. Budaya ini dipimpin oleh pencapaian dan koordinasi, yaitu berorientasi pada tugas, memiliki tujuan yang jelas dan proses pengambilan keputusan.

Dimensi Organizational Culture

Dalam mempelajari organisation culture suatu organisasi mempunyai beberapa variabel yang digunakan. Ricardo & Jelly Management Journal (2015) mengemukakan terdapat delapan dimensi untuk menilai Organizational Culture perusahaan, yaitu :

1. Communications (Komunikasi). Dimensi ini terdapat jumlah dan jenis sistem komunikasi, dan cara informasi yang dikomunikasikan. Dimensi tersebut adalah komunikasi dua arah, apakah komunikasi tersampaikan dan terbuka untuk menghindari konflik pada jalur formal dan informal dalam menerima komunikasi.
2. studi (Pembelajaran). Leadership behaviour memberikan kesempatan untuk memberikan pelatihan, pengetahuan dan pendidikan bagi karyawannya, hal ini merupakan kebutuhan perusahaan disaat sekarang maupun dimasa yang akan datang.
3. Kompensation (Kompensasi). Dalam hal ini perusahaan memberikan penghargaan atas kompensasi berupa bonus dan insentif terdapat dedikasi dan loyalitas bagi karyawan sesuai dengan kriteria perusahaan. Agar terciptanya motivasi kerja yang baik.

4. Decision Making (Pengambil Keputusan). Dimensi pengambilan keputusan bagi perusahaan untuk kepentingan bersama agar terhindar dari konflik dan adanya pemecahan masalah yang bersifat birokrasi.
5. Risk Taking (Pengambilan Resiko). Dalam organisasi perusahaan harus menilai kreatifitas dan inovasi dari karyawan dalam melakukan pekerjaan apakah muncul adanya usulan untuk memajukan perusahaan. Dan pengaplikasian dalam melakukan usulan - usulan tersebut.
6. Program Design (Rancangan Program). Setiap perusahaan mengutamakan rancangan program dalam jangka panjang dan jangka pendek, dalam rancangan program bersifat reaktif atau proaktif dan mempunyai strategi, tujuan dan visi organisasi yang diketahui oleh karyawan agar tercapainya tujuan dari perusahaan.
7. Team Work (Rekan Kerja). Dimensi ini berkaitan dengan jumlah, jenis dan keefektifan teamwork dalam organisasi, termasuk kerjasama antar departemen yang didasarkan pada kepercayaan beberapa fungsi atau unit dan dukungan terhadap proses kerja.
8. Management Practice (Praktek Manajemen). Dalam perusahaan harus mempunyai kebijakan dalam keadilan dan konsistensi manajemen dan karyawan, agar terciptanya lingkungan kerja yang saling mendukung perbedaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh (Deal & Kennedy, 1982), karena menimbulkan antara lain sebagai berikut :
 1. Nilai – nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
 2. Perilaku - perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
 3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
 4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal - hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.
 5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
 6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yaitu sangat rewarding.
 7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan – kegiatan perusahaan.
 8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek : pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai – nilai budaya.
 9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Kepuasan Kerja

Kesejahteraan karyawan sangat terkait dengan budaya perusahaan dan tergantung pada nilai – nilai dan iman (Tarba, 2019). Bisa dikatakan bahwa karyawan puas, karena persepsi karyawan sejalan dengan dengan organisasi budaya perusahaan. Menyarankan agar memperkuat korelasi antara Organizational Culture dan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan (Behary, 2016). (Braun, 2015) mengemukakan bahwa tingkat job satisfaction yang lebih tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, sedangkan titik kepuasan kerja yang lebih rendah akan membatasi hal tersebut. Beberapa para ahli berpendapat bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh tiga indikator sebagai berikut: demografi, jenis kelamin, kualitas dan usia: faktor introvert seperti pengakuan kinerja dan tanggung jawab : dan faktor ekstrovert seperti gaji, kompensasi hubungan dengan manager dan kolega.

Parameter dalam mengukur suatu job satisfaction pada seseorang karyawan (Rusanita, Emy, Setio, 2019), yaitu :

1. Pekerjaan individu (work it self), yaitu bagaimana memberikan tugas – tugas dan tanggung jawab kepada karyawan dari hasil kerja secara individu, dan dapat dilihat dari proses pengerjaan tugas serta memberikan tanggung jawab pekerjaannya..
2. Imbalan (pay), yaitu merupakan imbalan yang selalu memiliki pengaruh tinggi terhadap sebuah kepuasan kerja, akan tetapi dilihat lebih jauh dan luas lagi upah ini merupakan gambaran sebuah dimensi kepuasan.
3. Promosi (Promotion), ialah kesempatan dalam menduduki jabatan yang lebih baik atau tinggi ketika adanya pengembangan karir dalam suatu perusahaan tempat bekerja.
4. Pengawasan (Supervision), ialah kemampuan pimpinan untuk memberikan sebuah panduan atau bimbingan tentang cara pekerjaan ataupun dengan sikap bagaimana bekerja di perusahaan.
5. Tim work (Workers), mempunyai kecakapan dalam melakukan kerjasama sehingga saling mendukung dengan sosial. Dimana teman dan kooperatif rekan kerja akan memberikan suatu kepuasan terhadap diri karyawan sehingga merasa tenang dalam melakukan pekerjaan.

Indikator-indikator kepuasan kerja Fuad Mas'ud (2004) merumuskan sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (satisfaction with pay)
2. Kepuasan dengan promosi (satisfaction with promotion)
3. Kepuasan dengan rekan sekerja (satisfaction with co-wokers)
4. Kepuasan dengan penyelia (satisfaction with supervisor)
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (satisfaction with work itself)

Kerangka Konseptual

Setiap perusahaan terdapat organizational culture, dan Leadership Behaviour. Hal Ini sangat berpengaruh kepada Job Satisfaction karyawan di lingkungan organisasi perusahaan. Menurut (Fleisther, 2016) bahwa Leadership Behaviour cenderung lebih kuat pengaruhnya terhadap job Satisfaction dimana job satisfaction karyawan lebih tinggi jika keinginan dan kebutuhan terpenuhi. Hal ini dapat dipahami job satisfaction memang penting untuk suatu perusahaan dalam usaha meningkatkan pendapatan dan dedikasi pada karyawan. (Martins, 2017)

(Jabeen & Iskovac, 2018) menemukan Organizational Culture memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan serta berdampak pada peningkatan Leadership Behaviour dan job Satisfaction. Mereka menyimpulkan bahwa Organizational Culture memiliki dampak positif pada Leadership Behaviour dan Job satisfaction.

Organizational culture adalah indikator yang mendukung suatu perkembangan dan Job satisfaction dengan pembelajaran akan memupuk koordinasi dan kerja tim sehingga atasan memfasilitasi pembelajaran di dalam organisasi dan memiliki dampak positif pada Job satisfaction. Leadership behaviour dalam pengambilan keputusan memiliki pengaruh yang kuat pada Job satisfaction para karyawan. (Quan & Tran 2020).

Dari uraian diatas maka penelitian ini dapat menyimpulkan adalah pengaruh Organizational Culture terhadap Leadership Behaviour dan Job satisfaction.



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar kerangka konseptual, terdapat independen variabel yaitu Organizational Culture (Y), dengan variabel dependen yaitu Leadership Behaviour (X1). dan Job Satisfaction (X3)

Perumusan Hipotesa

Organisasional Culture adalah indikator yang mendukung suatu pengembangan dan kepuasan karyawan. Perilaku kepemimpinan melibatkan dalam pengambilan keputusan terdapat pengaruh yang kuat pada job satisfaction para karyawan. (Quan et.,al 2020). Kepuasan kerja secara positif mempengaruhi budaya.

Organizational Culture mempunyai peranan penting dalam setiap perusahaan, karena penentuan apakah karyawan puas atau tidak ditempat kerja, dan hasilnya bahwa ada pengaruh Organizational culture terhadap Leadership Behaviour dan Job Satisfaction menyoroti pengaruh positif. dapat mendorong peningkatan budaya organisasi yang lebih positif. Semakin banyak aspek yang sejalan dengan harapan individu, maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi. Selain itu, semakin tepat penerapan perilaku kepemimpinan, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. (Trias, et al., 2019).

H1: budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap perilaku kepemimpinan.

Organisasional Culture yang mendukung kohesi kelompok diharapkan mengembangkan efektivitas Leadership Behaviour di kalangan manajer dan karyawan. Dengan demikian Organisasional Culture meningkatkan pengaruh Leadership Behaviour. (Quan, et., al 2020). (Jabeen & Isakovic, et.,al 2018) menemukan bahwa Organisasional Culture memiliki pengaruh yang positif dan signifikan berdampak pada peningkatan Leadership Behaviour.

H2 : Organizational Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction. Robin (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem nilai yang diterapkan dan dikembangkan dalam suatu organisasi, mencerminkan pola kebiasaan serta prinsip berpikir dan bertindak yang menjadi pedoman dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang terbentuk dengan baik dapat tumbuh menjadi kekuatan positif yang mendorong perkembangan organisasi secara signifikan. Sementara itu, kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, di mana tingkat kepuasan akan meningkat apabila berbagai aspek dalam pekerjaan sesuai dengan harapan dan kebutuhan individu tersebut. Wexley dan Yulk (2010) menambahkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang terbentuk melalui penilaian terhadap aspek-aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja dan hubungan dengan rekan kerja, yang

pada akhirnya menimbulkan rasa puas atau tidak puas. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara nilai-nilai individu dan budaya organisasi tempat individu tersebut bekerja, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Kirk L. Rongga (2001) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi sebesar 69% terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Nurhajati (1995), yang membuktikan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan tingkat kepuasan kerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yaitu penelitian dari (Quan et.,al ,2020) serta (Chandrasekara, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh Organizational Culture terhadap Leadership Behaviour dan job satisfaction. Rancangan penelitian yang digunakan testing hypothesis (uji hipotesa) yaitu jawaban sementara terhadap masalah penelitian kebenarannya harus diuji secara empiris, dan harus menyatakan pertautan antara dua variabel atau lebih. (Nazir, 1998 : 182).

Variabel dan pengukuran

Variabel Independen

Organizational Culture

Organizational Culture diukur dengan 11 pertanyaan yang diadopsi oleh (Mackenzie, 2013). Menggunakan skala likert dengan interval 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = Ragu – Ragu (R), 4 = setuju (S), 5 = sangat setuju (SS). Dengan pertanyaan tersebut adalah :

1. Saya Sebagai karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan
2. Saya mempunyai sikap dan keyakinan dalam berinovasi
3. Saya mempunyai sikap terhadap perubahan
4. Saya menghadapi konflik dengan cara gaya resolusi
5. Saya merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan saat ini
6. Saya merasa percaya kepada kepemimpinan saat ini
7. Saya merasa adanya keterbukaan dalam kepemimpinan
8. Saat kerja tim dan kerjasama saya merasa nyaman
9. Saya orang yang beorientasi pada tindakan
10. Saya berorientasi pada sumber daya manusia
11. Saya berorientasi pada pelanggan / costumer

Job Satisfaction

Job Satisfaction diukur dengan 5 pertanyaan dikemukakan oleh (Heinonen & Korvela, 2014) menggunakan skala likert dengan interval 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = Ragu – ragu (R), 4 = setuju (S), 5 = sangat setuju (SS). Dengan pertanyaan adalah :

1. Saya bersedia bekerja lebih keras untuk membantu perusahaan
2. Saya bangga bekerja diperusahaan tempat saya bekerja
3. Saya merasa memiliki perusahaan tempat saya bekerja
4. Saya akan mengajak teman untuk bekerja di perusahaan tempat saya bekerja
5. Secara keseluruhan saya puas bekerja di perusahaan ini

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian adalah karyawan STIKES YATSI (sekolah tinggi ilmu kesehatan) di Tangerang yang berjumlah 130 orang yang terdiri dari 3 prodi dan beberapa bagian. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan Purposive Sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Hermawan & Robert, 2014) dan dihitung menggunakan :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Tingkat kesalahan (error) 5%

Mengacu pada rumus tersebut, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{130}{1 + 130(5\%)^2} = 92,8 = 93 \text{ Responden}$$

Deskripsi Obyek Penelitian dan Karakteristik Responden

Tabel 1
Karakteristik Responden

No. Karakteristik	Frekuensi. Persen	
1. Jenis kelamin		
Laki – laki	38	29,2
Perempuan	92.	70, 2
2. Pendidikan		
SMP	9	6,9
SMA	8	6,2
Diploma	15	11,5
Sarjana	34	26,2
Magister	45	34,6
Doktor	19	14,6
Profesor	0	0
Total	130	
3. Lama kerja		
< 1 tahun	7	5,3
1 – 3 tahun	31	23,9
4 – 6 tahun	26	20
7 – 10 tahun	15	11,6
< 10 tahun	51	39,2

Sumber : data yang dihitung peneliti

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa dengan jumlah responden 130 orang. Dari karakteristik jenis kelamin paling banyak adalah perempuan sebanyak 92 orang (70,2) hal tersebut karena sebagai tenaga pengajar sangat diperlukan kesabaran dan ketelitian serta dalam dunia pendidikan sangat dibutuhkan karakter individu untuk membimbing mahasiswa, serta tenaga kesehatan lebih didominasi perempuan dari pada laki – laki. Hal ini karena tenaga kesehatan pekerjaan yang dijalannya adalah pelayanan terhadap pasien. Hal inilah yang terjadi pada jenis kelamin perempuan sangat banyak. Pendidikan yang paling banyak adalah Magister yaitu berjumlah 45 responden dengan Persentasi (34,6%) hal ini sudah menjadi tuntutan dari Kementrian pendidikan seorang pengajar adalah minimal Magister dan bahkan sekarang harus mempunyai gelar Doktor. kemudian setelah magister ada pendidikan sarjana dengan jumlah 34 responden dengan persentasi (26,2%) dimana dalam instrumen akreditasi bahwa pendidikan minimal sarjana dapat dihitung untk tenaga kependidikan, tertinggi ke tiga pendidikan setelah sarjana adalah pendidikan doktor dengan jumlah responden sebanyak 19 orang dengan jumlah persentasi sebesar (14,6%), kemudian yang berikutnya adalah pendidikan Diploma sebanyak 15 orang dengan persentasi (11,5%).

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data penelitian ini berasal dari data primer yang berupa kuesioner yang telah dibagikan dan data sekunder berupa jumlah karyawan STIKES YATSI. Kuesioner atau Angket sendiri adalah set yang berisi pernyataan atau pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab (Arikunto, 2013), Questioner dilaksanakan untuk memperoleh data primer dalam melakukan penelitian ini. Kuestioner adalah daftar pertanyaan – pertanyaan tertulis (Hermawan & Robert, 2014). Data yang diperoleh untuk penelitian ini adalah responden yakni karyawan STIKes YATSI di tangerang, untuk memperoleh jawaban dari pernyataan tersebut dengan tujuan untuk memperoleh data yang sesuai dengan kenyataan tujuan penelitian,. Daftar pertanyaan berisi tentang profil responden dan kegiatan pekerjaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan mengenai organizational culture, Leadership Behaviour dan Job satisfaction. Kuesioner tersebut berupa daftar pernyataan dengan indikator-indikator tertentu sesuai variabel yang digunakan yang dibuat peneliti dan harus dijawab oleh responden. Data primer Menurut Sugiyono (2012) adalah sumber data yang langsung diberikan oleh dan/atau diberikan pihak pertama. Sedangkan, Data Sekunder Menurut Sugiyono (2012) adalah sebagai berikut: sumber data yang diperoleh melalui media lain seperti dokumen ataupun diperoleh dari tangan kedua.

Pengujian Instrumen Penelitian

Uji instrumen dengan dilaksanakan adalah menguji Keabsahan dan kejujuran dari karyawan STIKes YATSI. Dalam pengujian keabsahan biasaya dilakukan dengan mengukur sesuai dengan yang seharusnya diukur, dan dalam pembuktian kejujuran dari jawaban responden berkaitan dengan ketetapan, kecermatan, dan prediktibilitas yang merupakan alat ukur (hermawan & robert, 2014). Variabel pertanyaan yang diukur adalah : Organization Culture, Leadership Behaviour dan Job satisfaction. Perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap alat ukur yang digunakan dalam penelitian.

Pembahasan Hasil Penelitian

Metode SEM-PLS merupakan pendekatan statistik yang mencakup dua komponen utama, yakni model struktural dan model pengukuran. Oleh karena itu, proses evaluasi dalam SEM-PLS dilakukan dalam dua tahap, yaitu: (1) penilaian terhadap model pengukuran, dan (2) penilaian terhadap model struktural. Urutan evaluasi ini penting untuk diperhatikan agar hasil analisis SEM-PLS benar-benar mencerminkan pengukuran yang valid atas konstruk laten sebelum menarik kesimpulan mengenai hubungan antar variabel laten (Trujillo, 2009). Dalam konteks penelitian mengenai *peran budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan pendidikan tinggi*, dua model ini sangat penting untuk menjelaskan hubungan antara budaya organisasi sebagai variabel laten dan indikator-indikator yang mengukurnya, serta bagaimana hal tersebut berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja.

Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model menjelaskan keterkaitan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Artinya, model ini menunjukkan bagaimana budaya organisasi diukur melalui serangkaian indikator spesifik, serta bagaimana indikator-indikator tersebut mencerminkan persepsi karyawan terhadap budaya kerja di institusi pendidikan tinggi. Untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan memang tepat dalam mengukur konstruk budaya organisasi maupun kepuasan kerja, dilakukan pengujian validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Pengujian Validitas

Pengujian Validitas merupakan alat ukur yang harus dipahami sebelum melakukan analisis, agar dapat mengetahui dan menggunakan kesesuaian dan kehandalan kuestioner dalam pengujian validitas ini dan dapat bertindak sebagai pengukuran *valid* atau tidaknya suatu kuestioner yang diberikan kepada responden. Suatu kuestioner dikatakan *valid* jika kuestioner mampu mengungkapkan pernyataan – pernyataan berdasarkan kesesuaian di tempat penelitian.

Uji validitas adalah langkah penting yang harus dilakukan sebelum analisis data, dengan tujuan untuk menilai sejauh mana kuisisioner tersebut akurat dan andal. Uji ini berfungsi untuk menentukan apakah kuisisioner benar-benar dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Sebuah kuisisioner dianggap valid apabila pertanyaannya mampu merepresentasikan konsep yang ingin diungkap (Ghazali, 2014).

Dari pengertian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Prinsip validitas adalah pengukuran atau pengamatan yang berarti. Salah satu prinsip utama dalam instrumen penelitian adalah kemampuan dalam mengumpulkan data secara tepat. Instrumen yang digunakan harus mampu mengukur hal-hal yang memang menjadi fokus pengukuran. Oleh karena itu, validitas lebih menitikberatkan pada ketepatan alat ukur atau alat observasi dalam mencerminkan konsep yang dimaksud. Dalam praktiknya, terdapat dua jenis uji validitas yang digunakan, yaitu:

Convergent Validity

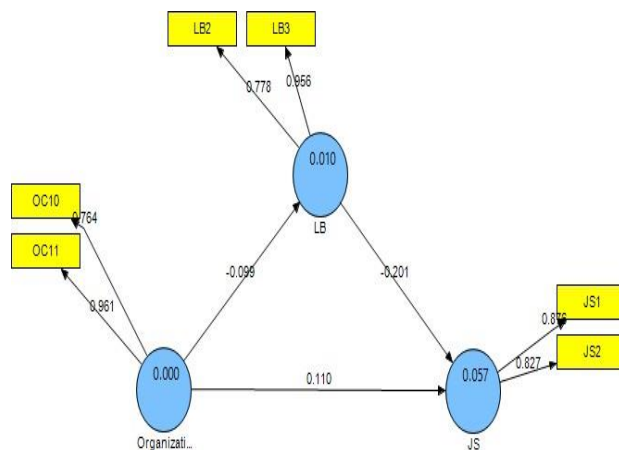
Dalam mengevaluasi validitas konvergen, indikator yang perlu dianalisis mencakup *indicator reliability* dan *construct reliability* (Peter, 1981). Keandalan indikator diuji melalui nilai *construct loading*. Berdasarkan hasil analisis awal (Gambar 1 dan Tabel 3), beberapa item indikator budaya organisasi dan kepuasan kerja menunjukkan nilai di bawah batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,5, sehingga item-item tersebut harus dikeluarkan dari perhitungan. Setelah dilakukan proses analisis ulang, hasil akhir yang ditunjukkan pada Tabel 6 dan Gambar 2 memperlihatkan bahwa seluruh indikator yang tersisa memiliki nilai loading di atas 0,5. Ini menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat sebagai alat ukur yang valid untuk merepresentasikan ***budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan di lingkungan pendidikan tinggi***.

Tabel 2

Nilai Faktor Loading Semua Item Tahap Akhir

	Pertanyaan	Factor Loading	Minimum Factor Loading	Keputusan
	Saya berorientasi pada sumber daya manusia	0,562780	0,5	<i>Valid</i>
	Saya beroreintasi pada pelanggan / custumer	0,628259	0,5	<i>Valid</i>
	Saya peka terhadap kebutuhan pribadi dan menjadi pengikut dalam kepedulian dengan rasa suka dan hormat	0,64368	0,5	<i>valid</i>
	Saya menentang perbedaan pandangan dan melakukan tindakan pemutusa hubungan tetapi dengan alasan dapat diterima	0,644407	0,5	<i>valid</i>
	Saya bersedia bekerja lebih keras untuk	0,935996	0,5	<i>valid</i>

	membantu perusahaan			
	Saya bangga bekerja diperusahaan tempat saya bekerja	0,629896	0,5	valid



Gambar 2

Algoritma PLS Tahap Akhir

Sumber : SEM PLS Versi 3,0

Construct reliability diperiksa menggunakan dua ukuran yaitu (1) *composite reliability* (CR) dan *average variance extracted* (AVE). Ambang batas dari CR yang baik adalah di atas 0,6 dan AVE adalah di atas 0,5 (Bagozzidan Yi, 1998). Berdasarkan Tabel tersebut Terlihat bahwa semua nilai konstruk laten, baik dari nilai CR maupun AVE, sudah memenuhi kriteria yang diharapkan. melebihi ambang batas yang ditetapkan, yaitu 0,6 untuk CR dan 0,5 untuk AVE, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk yang digunakan telah memenuhi kriteria. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah pada convergent validity dalam model yang diuji. Oleh karena itu, pengujian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu discriminant validity.

Discriminant validity

Validitas diskriminan dari masing-masing konstruk diuji menggunakan teknik *cross-loading* (Vinzi et al., 2010). Nilai cross-loading dihitung berdasarkan korelasi antara skor komponen dari setiap variabel laten—dalam hal ini budaya organisasi dan kepuasan kerja—dengan indikator-indikator yang membentuknya, serta dibandingkan dengan indikator dari konstruk lainnya. Jika korelasi antara indikator dengan konstruknya sendiri lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi terhadap konstruk lain, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik. Hasil pengolahan dari perangkat lunak SmartPLS menunjukkan bahwa indikator-indikator budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam konteks institusi pendidikan tinggi telah memenuhi kriteria ini, menandakan bahwa kedua konstruk tersebut terdistribusi secara tepat dan terpisah satu sama lain dalam model. Berikut adalah output dari Smart PLS untuk *cross loading* konstruk dan item-itemnya:

Tabel 3
Cross Loading

	Organizational Culture	Leadership Behaviour	Job Satisfaction
	0.764469	- 0.007747	0.099375
	0.960844	- 0.1245	0.124726
	0.025646	0.77766	- 0.182872
	- 0.142753	0.955917	- 0.193875
	0.092508	- 0.219609	0.876253
	0.132223	- 0.135348	0.827087

Sumber : SEM PLS Versi 3,0

Berdasarkan output dari perangkat lunak SEM PLS versi 3.0, Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *loading* setiap indikator terhadap konstraknya—baik pada budaya organisasi maupun kepuasan kerja—lebih tinggi dibandingkan nilai *cross-loading* terhadap konstruk lainnya. Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki keterkaitan yang lebih kuat dengan konstruk yang dimaksud, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah dalam validitas diskriminan pada model yang digunakan.

Lebih lanjut, mengacu pada pendapat Ghozali (2008), validitas diskriminan juga dapat dinilai dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai korelasi antar konstruk. Dalam konteks ini, jika akar kuadrat AVE dari budaya organisasi dan kepuasan kerja lebih tinggi daripada korelasi antara keduanya, maka masing-masing konstruk dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai dalam menggambarkan peran budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di lingkungan pendidikan tinggi. Berikut adalah hasil penghitungannya.

Tabel 4
Korelasi variable laten dan akar kuadrat AVE

Varia bel	Orga nizati onal Cultu re	Lea der shi p Be hav iou r	Jo b Sa tis fa ctio n
<i>Orga nizati onal Cultu re</i>	0.868 2269 29		
<i>Lead ershi p Beha viour</i>	- 0.099 136	0.8 713 587 09	
<i>Job Satis factio n</i>	0.129 856	- 0.2 117 21	0.8 52 02 5

Sumber : SEM PLS Versi 3,0

Berdasarkan Tabel 4, terlihat bahwa nilai akar kuadrat dari AVE (yang terletak pada diagonal utama) lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat isu terkait validitas diskriminan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah dipastikan bahwa model pengukuran tidak mengalami kendala, tahap selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap model struktural. Salah satu cara untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan menilai seberapa kuat pengaruh variabel independen dalam keseluruhan model. Kekuatan pengaruh tersebut dapat dilihat melalui nilai R-kuadrat (R^2) pada variabel dependen yang bersangkutan.

Jika ingin saya bantu parafrase bagian lain atau menyusunnya dalam format akademik yang lebih baku, silakan beri tahu.

Tabel 5
Nilai R^2 Variabel Dependen

Variabel	R Square
<i>Leadership Behaviour</i>	0.009828
<i>Job satisfaction</i>	0.056795

Sumber : SEM PLS Versi 3,0

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk variabel Leadership Behaviour adalah sebesar 0,0098. Artinya, sebesar 0,98% variasi dalam perilaku kepemimpinan dapat dijelaskan oleh konstruk *Organisational Culture*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam model penelitian ini. Sementara itu, nilai R^2 untuk variabel *Job Satisfaction* tercatat sebesar 0,0568, yang berarti bahwa sekitar 5,68% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh konstruk yang diteliti, sedangkan sisanya disebabkan oleh variabel lain di luar model.

Berdasarkan pendapat Ghozali (2008), penilaian terhadap model struktural (inner model) juga bisa dilakukan dengan mengamati nilai predictive relevance (Q^2). Q^2 digunakan untuk menilai sejauh mana model beserta estimasi parameternya mampu memprediksi data observasi. Jika nilai Q^2 lebih besar dari nol, maka model dikatakan memiliki kemampuan prediktif yang baik. Sebaliknya, nilai Q^2 yang kurang dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang rendah atau kurang relevan. Berikut ini merupakan nilai Q^2 yang didapatkan melalui proses perhitungan

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai sebesar 0,0661 yang lebih besar dari nol. Hal ini menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki kemampuan prediktif atau predictive relevance.

Langkah terakhir dalam evaluasi model struktural (inner model) adalah menilai kelayakan model secara keseluruhan. Namun, penilaian tersebut tidak dapat dilakukan secara langsung dalam pendekatan SEM-PLS. Untuk menjawab keterbatasan ini, Tenenhaus et al. (2004) mengusulkan suatu kriteria global yang disebut goodness-of-fit (GoF), yang dapat digunakan sebagai alat untuk memvalidasi model SEM-PLS secara menyeluruh. Rumusan yang mereka ajukan adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned} GoF &= \sqrt{(AVE) * (R^2)} \\ &= \sqrt{(0.7463) * (0.0333)} \\ &= 0.1577 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai *Goodness of Fit* (GoF) sebesar 0,1577. Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Tenenhaus (2004), nilai GoF sebesar 0,1 dikategorikan sebagai kecil, 0,25 sebagai sedang, dan 0,38 sebagai besar. Dengan demikian, nilai GoF yang diperoleh berada pada kategori kecil hingga sedang, namun cukup untuk menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat kekokohan (robustness) yang memadai, sehingga layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Dalam menentukan apakah suatu hipotesis signifikan secara statistik, perbandingan dilakukan antara nilai *t-statistic* hasil pengujian dan nilai *t-table*. Jika nilai *t-statistic* melebihi nilai kritis *t-table*, maka hipotesis tersebut dianggap signifikan secara statistik. Pada pengujian ini digunakan uji satu arah dengan tingkat signifikansi 5%, sehingga nilai *t-table* yang digunakan adalah sebesar 1,65. Berdasarkan data pada Tabel 16, dari tiga hubungan yang diuji dalam model, hanya satu hubungan yang memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,65. Artinya, hanya satu hubungan yang terbukti signifikan pada tingkat signifikansi 5%, sementara dua hubungan lainnya tidak menunjukkan signifikansi secara statistik.

Tabel 6
Estimasi nilai koefisien model

	K o e f i s i e n	Standard Error	T Statistics	Kesimpulan
O r g a n i z a t i o n a l C u l t u r e -> L B	- 0 . 0 9 9 1 3 6	0.139117	0.712609	Tidak Signifikan
L B -> J S	- 0 . 2 0 0 8 2 1	0.11073	1.813604	Signifikan $\alpha = 0.05$
O r g a n i	0 . 1 0 9 9	0.117195	0.938159	Tidak Signifikan

z a t i o n a l C u l t u r e -> J S	4 7			
---	--------	--	--	--

Sumber : SEM PLS Versi 3,0

Berdasarkan Tabel 6 didapat hasil :

H 1: yaitu bahwa pengaruh *organizational culture* terhadap *leadership behaviour* mempunyai nilai *koefisien* sebesar -0,099136 dengan *standard error* sebesar 0,139117 dan mempunyai Nilai T statistik sebesar 0,712609 sehingga pengaruh antara *Organizational Culture* terhadap *Leadership Behaviour* adalah tidak signifikan.

H2: yaitu pengaruh antara *Leadership Behaviour* Terhadap *Job Satisfaction* mempunyai nilai *koefisien* sebesar -0,200821 dengan *standard error* sebesar 0,11073 dan mempunyai Nilai T statistik sebesar 1,813604 sehingga pengaruh antara *Leadership Behaviour* terhadap *Job Satisfaction* adalah signifikan pada nilai alpha sebesar 5%.

H3: yaitu Pengaruh antara *Organisation Culture* Terhadap *Job Satisfaction* mempunyai nilai *koefisien* sebesar 0.109947 dengan *standard error* sebesar 0.117195 dan mempunyai Nilai T statistik sebesar 0.938159 sehingga pengaruh antara *Organisation Culture* terhadap *Job Satisfaction* adalah tidak signifikan

H4: yaitu pengaruh antara *Organizational Culture* terhadap *Leadership Behaviour* melalui *Job satisfaction* tampak terlihat pada tabel 16 *estimasi koefisien model* bahwa variabel ini tidak terdapat pengaruh antara *Organizational Culture* terhadap *Leadership Behaviour* melalui *job satisfaction*. Hal ini sama dengan penelitian (rahayu dan pujaningsih, 2009) yang menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction* tidak dapat memediasi pengaruh *organizational culture* dan *leadership Behaviour*.

Berdasarkan Tabel 6, uji mediasi ini sering digunakan untuk menguji hipotesis ke-4. Uji mediasi menggambarkan suatu model hubungan yang melibatkan variabel perantara antara variabel independen dan dependen. Setelah hubungan antara kedua variabel utama teridentifikasi, peneliti biasanya akan mengevaluasi apakah terdapat variabel lain yang berperan dalam hubungan tersebut. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan untuk uji mediasi adalah metode Sobel (1986), yang umum dikenal sebagai uji Sobel.

Uji Sobel dianggap menunjukkan hasil yang signifikan apabila nilai z-hitung melebihi nilai z-tabel pada tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Penelitian ini menggunakan uji dua arah dengan tingkat signifikansi 0,05, sehingga mediasi dikatakan signifikan atau hipotesis nol (H0) ditolak apabila nilai z-hitung lebih besar dari 1,96. Tujuan dari analisis mediasi ini adalah untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari Organizational Culture terhadap Job Satisfaction yang dimediasi oleh Leadership Behaviour.

Nilai z-hitung dari uji Sobel diperoleh dengan menghitung berdasarkan data yang ditampilkan pada Tabel 6 sebagai berikut:

$$z - \text{hitung} = \frac{a * b}{\sqrt{\left\{ b^2 * [se(a)]^2 \right\} + \left\{ a^2 * [se(b)]^2 \right\}}}$$

$$= \frac{(-0.0991) * (-0.2008)}{\sqrt{\left[(-0.2008)^2 * (0.1391)^2 \right] + \left[(-0.0991)^2 * (0.1107)^2 \right]}}$$

$$= 0.6632$$

Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dan uji dua arah, nilai z-tabel adalah 1,96. Karena nilai z-hitung sebesar 0,6632 lebih kecil dari z-tabel 1,96, maka hipotesis nol (H0) tidak ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Leadership Behaviour belum dapat memediasi hubungan antara Organizational Culture dan Job Satisfaction.

Tabel 7
Uji Hipotesis dengan PLS

Pengaruh Antar Variabel		Coefficient	T	T Ta be l	Kesimpulan
Organizational Culture	Leadership Behaviour	-0.0991	0.7126	< 1.96	H ₁ Tidak didukung
	Job Satisfaction	-0.2008	0.9382	< 1.96	H ₂ Tidak didukung
Organizational Culture	Job Satisfaction	0.1099	1.8136	< 1.96	H ₃ Tidak didukung

Sumber : SEM PLS Versi 3,0

Hasil Pengujian Hipotesis:

Hipotesis 1: *Organizational Culture* Organizational Culture tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Leadership Behaviour. Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai koefisien (β) sebesar -0,0991 dan nilai T Statistics sebesar 0,7126, yang berada di bawah ambang batas 1,96. Karena nilai $T < 1,96$, maka H0 diterima dan H1 ditolak, yang berarti hipotesis pertama tidak terbukti. Artinya, peningkatan dalam budaya organisasi

tidak secara otomatis diikuti oleh peningkatan dalam perilaku kepemimpinan, begitu pula sebaliknya—penurunan budaya organisasi tidak selalu menyebabkan penurunan dalam perilaku kepemimpinan.

Hipotesis 2: *Organizational Culture* Memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari hasil analisis data yang menunjukkan bahwa nilai coefficient (β) = 0.1099 dan *T Statistics* = 0.9382 < 1.96. Karena nilai $T < 1.96$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti hipotesis 2 didukung, dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian semakin tinggi/baik *Organizational Culture*, maka akan semakin tinggi/baik *Job Satisfaction*, sebaliknya semakin rendah/buruk *Organizational Culture*, maka pastinya semakin rendah/buruk *Job Satisfaction*.

Hipotesis 3: Perilaku kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didasarkan pada hasil analisis data yang menunjukkan bahwa koefisien (β) bernilai negatif sebesar -0,2008, dan nilai *T* hitung sebesar 1,8136 yang masih berada di bawah batas signifikansi 1,96. Karena nilai $T < 1.96$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti hipotesis 3 tidak didukung, dimana tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan *Leadership Behaviour* Terhadap kepuasan kerja, perilaku kepemimpinan tidak selalu menunjukkan hubungan yang searah secara mutlak. Artinya, peningkatan dalam perilaku kepemimpinan tidak secara otomatis diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja. Demikian pula, rendahnya perilaku kepemimpinan tidak serta-merta menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja bersifat kompleks dan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Analisis Hasil dan Interpretasi

Tujuan dari pengujian hipotesis adalah untuk mengetahui apakah hipotesis H_0 yang diuji diterima atau ditolak. Hal ini dapat dilihat dengan melihat nilai signifikansi (p) dari masing-masing hasil uji hipotesis. Adapun batas toleransi kesalahan (α) penerimaan dan penolakan hipotesis adalah 5%. Apabila $p < \alpha$ atau $< 0,05$ dan *T Statistics* > 1.96, maka terdapat pengaruh yang signifikan variabel x terhadap variabel y .

II. Hasil dan Pembahasan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kepemimpinan tidak sepenuhnya sesuai dengan hipotesis awal. Meskipun budaya organisasi yang mendorong kohesi antar anggota diharapkan dapat meningkatkan efektivitas perilaku kepemimpinan, kenyataan di lapangan menunjukkan hasil yang bervariasi. Temuan ini tidak selaras dengan penelitian Quan et al. (2020) maupun Jabeen et al. (2018) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan. Namun, hal ini sejalan dengan hasil studi Tran (2019) mengemukakan bahwa tidak seluruh aspek dalam budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kepemimpinan. Meskipun secara umum perilaku kepemimpinan dianggap memiliki kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan—seperti yang diungkapkan oleh Martins (2017) serta Jabeen dan Iskovac (2018)—temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keterkaitan tersebut tidak selalu kuat, khususnya dalam konteks institusi pendidikan tinggi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Tran (2019), yang menyatakan bahwa tidak semua aspek dari perilaku kepemimpinan memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja. Perbedaan

hasil ini dimungkinkan karena latar belakang organisasi yang berbeda. Penelitian sebelumnya banyak dilakukan di perusahaan swasta maupun multinasional dengan budaya organisasi yang dinamis dan program pengembangan SDM yang terstruktur, sementara penelitian ini dilakukan di lingkungan perguruan tinggi, yang memiliki karakteristik organisasi, budaya, dan struktur kepemimpinan yang berbeda.

Lebih lanjut, temuan ini menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap budaya yang menekankan orientasi pada sumber daya manusia dan pelanggan belum tentu berbanding lurus dengan munculnya rasa kepedulian antar rekan kerja maupun meningkatnya semangat kerja dan kebanggaan terhadap institusi. Artinya, budaya organisasi yang tampak baik secara konseptual belum tentu langsung diterjemahkan ke dalam kepuasan kerja yang tinggi tanpa dukungan dari aspek lain seperti komunikasi, penghargaan, dan iklim kerja yang sehat

III. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Budaya organisasi dalam institusi pendidikan tinggi, seperti STIKES YATSI, berperan sebagai fondasi penting dalam membentuk pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Meskipun dalam hasil penelitian ini budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, secara konseptual budaya yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada manusia dapat memperkuat iklim kerja yang mendukung. Hal ini berpotensi meningkatkan rasa memiliki, kebanggaan terhadap institusi, serta semangat untuk berkontribusi lebih. Budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai personal karyawan dapat mendorong kepuasan kerja, meski dalam studi ini terdapat variabel lain yang lebih dominan seperti perilaku kepemimpinan.

Implikasi Manajerial

Hasil ini mengindikasikan bahwa manajemen lembaga pendidikan tinggi perlu memperhatikan nilai-nilai yang diinternalisasikan dalam organisasi. Implementasi budaya kerja yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu dapat menjadi strategi jangka panjang dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan. Meskipun secara statistik tidak signifikan, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tetap memiliki nilai praktis yang dapat memperkuat loyalitas dan

kinerja tenaga kerja, terutama dalam menghadapi tantangan pendidikan di era digital dan kompetitif saat ini.

Saran

1. Evaluasi dan Penyesuaian Budaya Kerja

Lembaga pendidikan tinggi perlu secara berkala meninjau elemen-elemen budaya organisasi untuk memastikan kesesuaiannya dengan dinamika kebutuhan tenaga kerja dan perkembangan lingkungan eksternal.

2. Peningkatan Komunikasi Internal

Budaya organisasi yang partisipatif dapat ditingkatkan melalui forum diskusi terbuka, pelatihan nilai-nilai organisasi, dan penyusunan kebijakan yang melibatkan berbagai unit kerja.

3. Kolaborasi Antara Pimpinan dan Karyawan

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, pimpinan perlu memperkuat peran mereka dalam mengaktualisasikan budaya kerja melalui perilaku sehari-hari yang mencerminkan nilai-nilai organisasi, seperti keadilan, penghargaan, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai.

4. Penelitian Lanjutan

Disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan menambahkan variabel lain yang dapat memediasi atau memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, seperti motivasi intrinsik, beban kerja, atau sistem penghargaan

IV. UCAPAN TERIMA KASIH.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada STIKES YATSI atas dukungan dan kerja sama yang diberikan dalam proses pengumpulan data serta kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Universitas Yarsi Pratama yang telah memberikan fasilitas penelitian ini. Penelitian ini tidak didanai oleh sumber dana eksternal tertentu.

Daftar Pustaka

- Adhistya, F. I. (2018). *Journal dan bisnis manajemen*.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications.
- Arifin, H. M. (2015). The influence of competence, motivation, and organizational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1). https://doi.org/10.5539/ies.v8n1p*
- Bahri, S. (2018). *Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasi terhadap kinerja karyawan*. Jakad Publishing.
- Buharnudin, A. K. (2020). *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9. E-ISSN: 2615-4978, P-ISSN: 2086-4620.
- Hadiman, I. N., Sujono, & Adam, L. O. B. (2019). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2). ISSN: 2685-5151.
- Hassi, A. (2018). You get what you appreciate. *Journal of Organizational Culture and Development*. Emerald Publishing.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Italiani, F. A. (2018). *Journal dan bisnis manajemen*.
- Maamari, B. E. (2017). How organizational culture and leadership style affect employee performance of genders. *Journal on Emerald Insight*. Lebanese American University.
- Mas'ud, F. (2004). *Survei diagnosis organisasi: Konsep dan aplikasi*. Universitas Diponegoro.
- Nevriyanti, I., Sujono, & Adam, L. O. B. (2019). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2). ISSN: 2685-5151.
- Quan, H. N. T., & Tran, Q. (2020). Organizational culture and job satisfaction: A conceptual framework. *Journal of Management Research*.
- Riyadn Rizky, M. (2018). *Practical guide of the integrated SEM with LISREL & AMOS*. ISBN: 978-602-475-219-4.

- Ricardo, R., & Jolly, J. (2015). Organizational culture and performance. *SAM Advanced Management Journal*.
- Rusanita, E., Rahmawati, E., & Utomo, S. (2019). *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 8(1). E-ISSN: 2541-187X.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). *Healthcare performance and organizational culture*. Taylor & Francis.
- Stokes, D. (2019). The role of culture in performance management. *Journal of Business Studies*.
- Sulaiman, A. (2020). *Jurnal Akuntanika*, 6(1). ISSN: 2407-1072.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya organisasi* (Edisi pertama). Copyright.
- Tarba, S. (2019). Employee well-being and culture. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Trias, W., Musadieg, M. A., & Hamid, D. (2019). Organizational culture impact on job satisfaction. *Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya*.
- Wexley, K. N., & Yulk, G. (2010). *Organizational behavior and psychology*