

**PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA
DIDUKUNG PERAN BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA**

(Studi pada Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jateng)

TESIS



Disusun oleh :

**MUKAFI FADLI
22252749**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA dan BISNIS
UNIVERSITAS BPD**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Salah satu dampak dari tuntutan era globalisasi bagi bangsa Indonesia adalah sangat diperlukannya peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur agar mampu mencermati dan mencari solusi permasalahan yang muncul akibat berbagai perubahan dan tantangan global. Dengan demikian, arus globalisasi merupakan tantangan yang harus dihadapi dan diantisipasi. Oleh karena itu profesionalisme yang tinggi mutlak harus dipenuhi oleh setiap SDM aparatur, ini berarti kompetensi terhadap substansi bidang tugas, baik secara teknis maupun secara manajerial.

Pemerintah daerah di Indonesia merupakan struktur penting dalam sistem pemerintahan negara, beroperasi dengan prinsip otonomi yang luas sebagai bagian dari Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah ini terdiri dari pemerintahan provinsi, kabupaten dan kota, yang masing-masing dipimpin oleh gubernur, bupati, atau walikota yang bekerja sama dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) adalah suatu lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah Provinsi/Kabupaten/Kota di Indonesia. Pada pasal 18 ayat 3 tahun 1945 DPRD merupakan Pemerintahan daerah provinsi, daerah kabupaten, dan kota memiliki Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang anggota-anggotanya dipilih melalui pemilihan umum. Sebagai lembaga demokrasi yang menghimpun elemen-elemen politik lokal pemenang pemilu, DPRD Kabupaten/Kota memiliki fungsi dan peran sangat strategis, mulai dari mengartikulasikan aspirasi konstituen dalam mekanisme legislasi di parlemen, mendorong lembaga eksekutif daerah agar melahirkan kebijakan publik yang partisipatif dan menyejahterakan masyarakat, sampai mengawal pelaksanaan kebijakan di lapangan.

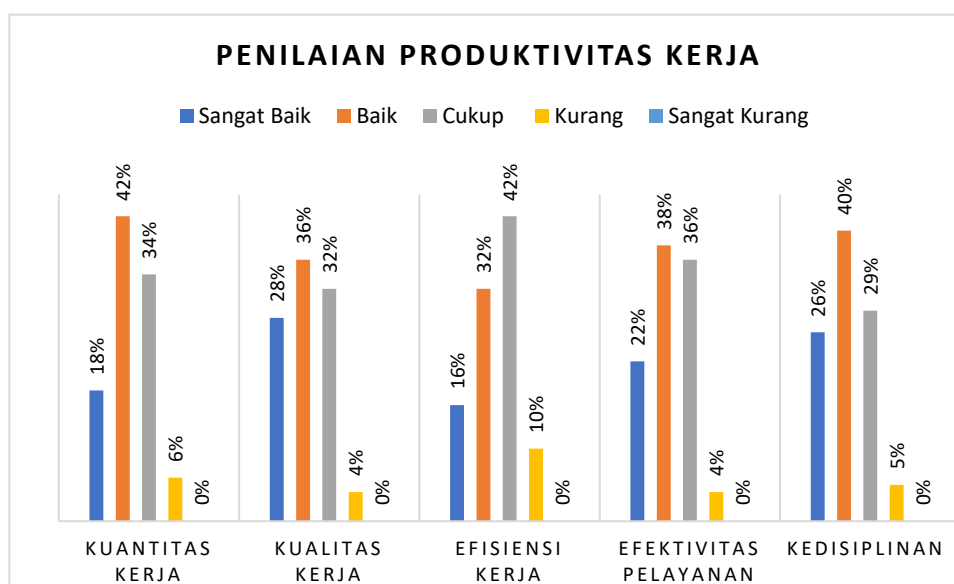
Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah memegang peranan penting dalam mendukung kelancaran operasional dan pengelolaan administratif DPRD. Sebagai unit yang menyediakan layanan kepada anggota dewan, sekretariat ini bertanggung jawab atas pengelolaan dokumen-dokumen penting, koordinasi kegiatan dewan, serta administrasi keuangan. Dengan demikian, sekretariat DPRD berfungsi

sebagai tulang punggung yang memastikan bahwa semua proses legislatif dapat berjalan dengan efisien dan efektif, mendukung anggota dewan dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk masyarakat.

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif agar dapat bertahan dan berkembang. Berbagai sumber daya seperti modal, teknologi, dan bahan baku memang penting, namun sumber daya manusia (SDM) tetap menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama seluruh aktivitas organisasi. Tanpa manusia yang kompeten, terampil, dan memiliki komitmen, tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal. Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara strategis menjadi kebutuhan mendasar dalam setiap organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, maupun lembaga sosial.

Grafik 1.1.

Produktivitas Kerja Pegawai ASN di DPRD Jateng



Sumber : prasurvei, 2026

Pra survei indikator tingkat produktivitas kerja kepada 20 pegawai ASN di DPRD Jateng berdasarkan grafik 1.1 menunjukkan hasil bahwa kriteria kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja, efektivitas kerja dan kedisiplinan kerja pegawai masih belum optimal. Hasil pra survei yang telah dilakukan menunjukkan bahwa produktivitas kerja pegawai ASN di DPRD Jateng perlu mendapatkan perhatian penting

agar setiap tugas dan tanggungjawab pekerjaan pegawai ASN di DPRD Jateng mencapai tujuan target bagi organisasi.

Peningkatan produktivitas merupakan dambaan setiap perusahaan untuk mencapai hasil kerja yang baik. Rendahnya produktivitas dalam suatu organisasi akan berdampak buruk dalam diri organisasi maupun di mata public. Produktivitas kerja memerlukan sikap mental yang baik dari pegawai, didukung oleh pengetahuan dan keahlian di bidang ekonomi, politik, sosial serta teknologi dan ditunjang oleh administrasi yang baik dalam perencanaan maupun dalam pelaksanaannya. Disamping itu peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat melalui cara kerja yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang diperoleh. Sehingga dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa di dalam produktivitas kerja terdapat unsur pokok yang merupakan kriteria untuk menilainya

Produktivitas pegawai merupakan aspek penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan. Pegawai yang produktif adalah mereka yang mampu bekerja secara efisien dan efektif, menghasilkan output berkualitas yang memenuhi atau melebihi standar yang telah ditetapkan. Hal ini tidak hanya mencakup kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas, inovasi, dan kemampuan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja. Perusahaan yang mendorong produktivitas pegawai biasanya memberikan pelatihan yang memadai, lingkungan kerja yang mendukung, serta insentif yang sesuai untuk memotivasi pegawai mencapai target yang diharapkan. Dalam meningkatkan produktivitas kerja, maka perlu sebuah dorongan bagi pegawai, yaitu memberi motivasi kerja kepada pegawai. Menurut Hadi Purnomo (2019) menyatakan produktivitas sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan daya atau faktor produksi yang dipergunakan.

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak atau dorongan yang memberi kegairahan bagi seseorang, supaya mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala kemampuan yang dia miliki untuk mencapai kepuasan kerja (Laoli & Ndraha, 2022). Oleh karena itu motivasi erat kaitannya dengan usaha dan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang, yang dimana dilakukan untuk memenuhi semua tujuan yang diinginkan oleh seseorang sehingga mencapai kearah tujuan yang di tuju (Riyadi, 2022). Bagi pegawai, bila adanya motivasi kerja dijadikan alat untuk meningkatkan kegairahan kerja, menciptakan produktivitas kerja, menciptakan

kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya serta meningkatkan partisipasi pegawai terhadap organisasi (Sarumaha, 2022)

Kepuasan kerja merupakan elemen penting yang tidak dapat diabaikan oleh setiap organisasi. Kepuasan kerja yang dicapai pegawai akan mempengaruhi kesediaan dan kerelaan pegawai dalam bekerja. Dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai Kantor Sekretariat DPRD Jawa Tengah melakukannya dengan bersungguh-sungguh. Mereka bertanggung jawab dengan pekerjaannya masing-masing. Dengan tanggung jawab yang pegawai emban saat ini beban kerja yang diberikan tidak terasa berat. Pegawai akan merasa nyaman tanpa ada tekanan apapun. Mungkin saja beban kerja yang diemban sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai, sehingga pegawai tidak merasa kesulitan. Pegawai juga berhubungan baik dengan pegawai lainnya. Bisa saja hal itu juga yang membuat pegawai tidak merasa beban dalam bekerja. Oleh karena itu dengan pegawai merasa nyaman dan tidak merasakan adanya tekanan dalam bekerja, apakah kepuasan kerja sudah tercapai.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem kontrol sosial di dalam suatu organisasi sehingga anggota organisasi mempunyai satu kebudayaan yang relatif sama (Buyongi et al., 2021). Budaya organisasi merupakan salah satu unsur yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Setiap organisasi membutuhkan budaya organisasi untuk tumbuh dan berubah dengan lingkungan perusahaan saat ini. Untuk mencapai tujuan perusahaan, budaya tempat kerja yang positif dapat menginspirasi karyawan untuk bekerja keras dan produktif. Orang dapat mengidentifikasi tujuan yang sama melalui budaya organisasi, yang juga berfungsi sebagai tolok ukur prinsip-prinsip organisasi yang unggul dan panduan untuk kualifikasi calon karyawan.

Budaya berfungsi sebagai tolok ukur untuk meningkatkan produktivitas dan keunggulan kompetitif dalam pekerjaan berkualitas tinggi. Semakin optimal budaya organisasi yang tercipta dalam sebuah organisasi atau perusahaan maka akan mendorong pegawai melaksanakan tugas dan tanggungjawab pekerjaan secara optimal sehingga mampu meningkatkan tingkat produktivitas kerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Atris et al., 2024) dan (Handayani et al., 2025) yang menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, namun terdapat hasil berbeda pada penelitian

yang dilakukan oleh (Kuncoro et al., 2024) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Dalam meningkatkan produktivitas kerja, diperlukan dorongan bagi pegawai, yaitu memberikan motivasi kerja kepada mereka. Motivasi kerja adalah pemberian dorongan atau insentif yang mendorong seseorang untuk bekerja sama, bekerja secara efektif, dan mengintegrasikan semua kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai kepuasan kerja. Motivasi berhubungan erat dengan usaha dan dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang, yang dilakukan untuk mencapai semua tujuan yang diinginkan dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Bagi pegawai, motivasi kerja digunakan sebagai alat untuk meningkatkan semangat kerja, meningkatkan produktivitas kerja, menciptakan kecintaan terhadap pekerjaan, dan meningkatkan partisipasi mereka dalam organisasi. Sementara itu, bagi organisasi, memberikan motivasi kerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Wau, 2022).

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Didalam suatu organisasi termasuk pada organisasi publik motivasi berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan dalam memberikan motivasi kerja terhadap pegawai agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan perusahaan mampu memelihara dan meningkatkan moral, semangat dan gairah kerja, karena dirasakan sebagai pekerjaan yang menantang. Motivasi tinggi yang mendorong untuk meningkatkan produktivitas kerja pada perusahaan, maka memberikan kualitas pelayanan yang semakin tinggi (Noranisa & Rijali, 2025). Penelitian yang dilakukan oleh (Lestari et al., 2024) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Leihitu et al., 2022) menyatakan variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan pada fakta fenomena permasalahan penelitian dan referensi riset gap terdahulu, maka peneliti tertarik melakukan kajian empiris dengan judul penelitian "Peningkatan Produktivitas Kerja melalui Kepuasan kerja didukung Budaya organisasi dan Motivasi kerja (studi pada Pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah"

1.2 Rumusan Masalah

- 1). Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja?
- 2). Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja?
- 3). Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja?
- 4). Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja?
- 5). Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja?
- 6). Bagaimana Kepuasan memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja?
- 7). Bagaimana Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1). Mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
- 2). Mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja
- 3). Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja
- 4). Mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja
- 5). Mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja
- 6). Mengetahui dan menganalisis Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja
- 7). Mengetahui dan menganalisis Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait, terutama bagi:

- 1). Secara Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat mengembangkan ilmu pengetahuan. Khususnya pada manajemen sumber daya manusia. Pengembangan dalam melakukan manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi atau perusahaan dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat memberikan tingkat kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Pengembangan manajemen sumber daya manusia dengan menciptakan program yang

bertujuan tercapainya tingkat kepuasan kerja dan produktivitas kerja bagi suatu perusahaan atau organisasi.

2). Secara Praktisi

Menjadi bahan masukan bagi perusahaan atau lembaga mengenai praktek lapangan terutama tentang perekrutan karyawan agar sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Dan sebagai dasar menentukan langkah strategi untuk melakukan perekrutan karyawan baru. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan bagi Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah dalam melakukan perekrutan pegawai dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan profesionalisme sehingga berkontribusi optimal bagi instansi organisasi atau perusahaan.

3). Secara Akademis

Dengan penelitian ini akan dapat diketahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja dimediasi kepuasan kerja. Sekaligus sebagai wawasan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya pada budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai di Sekretariat DPRD Jawa Tengah

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Goal Setting Theory

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan pertama kali dimunculkan oleh Dr. Edwin Locke pada tahun 1960. Melalui artikel miliknya yang berjudul “Toward A Theory Of Task Motivation And Incentives”, Lotcke memperlihatkan adanya hubungan antara tujuan dengan kinerja seseorang terhadap tugas atau pekerjaan yang di berikan. Dia mengemukakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit menyebabkan kinerja tugas lebih baik dari tujuan yang mudah. Goal setting theory merupakan model individu yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan, dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan. Teori ini menjelaskan bahwa salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan adalah perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai titik penyelesaiannya, seperti seseorang dalam memulai suatu pekerjaan, dan ia berambisi untuk menyelesaikannya dan terus mendesak sampai tujuan itu tercapai. Hal ini berarti bahwa Goal setting theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen berdasarkan tujuan, apabila seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakanya sehingga akan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Lotcke dan Latham menerbitkan sebuah buku yang berjudul “A Theory Of Goal Setting And Task Performance” bahwa didalamnya berisikan prinsip-prinsip sebagai penetapan tujuan adalah kejelasan, menantang, komitmen, umpan balik, dan kompleksitas tugas. Dengan pendekatan Goal setting theory sebuah kinerja yang baik dan maksimal diasumsikan sebagai tujuan perusahaan, dan variabel kerjasama tim (teamwork), etika kerja islam, dan loyalitas kerja sebagai faktor penentu, apabila faktor-faktor tersebut secara baik diterapkan dalam instansi, maka tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan akan tercapai (Adawiyah, 2019)

2.2 Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Menurut Suprpto, Mahaputra, & Mahaputra (2023) Produktivitas kerja merupakan keberhasilan individu dalam mengerjakan tugasnya yang terlihat dari dimensi keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan, dan produktivitas secara keseluruhan.

Produktivitas kerja karyawan juga tidak lepas dari tindakan atau perilaku karyawan untuk patuh pada peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Karyawan bekerja dengan baik apabila dia memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab karyawan, ini berarti dia harus patuh terhadap apa yang ditentukan oleh perusahaan, dalam hal ini perlu adanya kedisiplinan. Disiplin dalam pengertian ini didefinisikan sebagai sikap kejiwaan dari seseorang yang senantiasa berhubungan untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan. Dengan disiplin kerja, karyawan dapat menghargai waktu, tenaga dan biaya sehingga kerja yang dilakukan menjadi maksimal. Hasil yang dicapai dari kerja yang dilakukan adalah hal yang ingin dicapai melalui produktivitas kerja karyawan. Berbicara mengenai hasil maka tidak akan lepas dari kemampuan kerja karyawan. Sulit dibayangkan seseorang dapat mencapai hasil baik tanpa diiringi dengan kemampuan yang dimiliki seseorang tersebut (Zulfriandri, 2020)

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Sustrisno (2019) ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu :

- a. Pelatihan latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan denganketerampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkapakan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil untuk meningkatkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.
- b. Mental dan kemampuan fisik karyawan. Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisikdan mental karyawan mempunyai pengaruh yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.
- c. Pengaruh antara atasan dan bawahan. Pengaruh atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari- hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja

3. Indikator Produktivitas Kerja

Menurut (Sutrisno, 2019) untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator yaitu sebagai berikut :

a. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas dibebankan kepada mereka.

b. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemaren. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

c. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing- masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

d. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada giliranannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan

e. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan pada dirinya sendiri.

f. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.3 Budaya Organisasi

a) Definisi Budaya Organisasi

Menurut Schein (2022) Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, dibentuk, serta berkembang dalam suatu kelompok. Menurut (Madjidu et al., 2022) budaya organisasi adalah sistem nilai yang disepakati bersama dalam suatu organisasi. Nilai-nilai ini menentukan bagaimana karyawan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai suatu sistem dalam organisasi, produktivitas kerja memerlukan upaya peningkatan agar organisasi dapat berkembang. Hal ini berlaku untuk sistem manajemen, operasional, dan fungsional. Penerapan norma dan nilai yang ada pada suatu organisasi tidak dapat lepas dari pegawai yang sejatinya sebagai makhluk sosial. Cara pegawai dalam mendeskripsikan pekerjaannya, cara bekerjasama dengan yang lain, dan cara pegawai dalam bertingkah laku dapat dipengaruhi oleh budaya dalam organisasi.

b) Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Edison et al., 2022.) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a) Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan yang berkualitas dan pelayanan yang baik.

b) Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta menagejarnya dengan antusias.

c) Kepribadian

Anggota bersikap saling mengormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan, baik internal maupun eksternal.

d) Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kualitas, mutu, dan efisien.

e) Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik, serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota,

yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama

2.4 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbins dan Judge dalam (Rahmansyah & Cahyadi, 2023) motivasi kerja merupakan kebutuhan dari suatu proses untuk mendorong sikap seseorang dalam melakukan suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu maupun tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhan seseorang tersebut. Menurut Judge dalam (Ilim et al., 2024) menyatakan aspek aspek motivasi kerja adalah mempunyai sifat agresif, kreatif dalam melaksanakan pekerjaan, mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari, mematuhi jam kerja, tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan kemampuan, inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja, kesetiaan dan kejujuran, terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan, tercapainya tujuan perorangan dan tujuan organisasi, dan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat.

Motivasi merupakan hal penting karena motivasi mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hal yang optimal. Motivasi sebagai dorongan, merupakan faktor penting dalam menjalankan pekerjaan secara optimal. Jika setiap pekerjaan dapat dijalankan secara optimal, maka kinerja pegawai dapat diwujudkan sesuai dengan tujuan organisasi. Tanpa adanya motivasi, seorang pegawai merasa segan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Kinerja pegawai akan tercapai bila ada kemauan dari diri sendiri dan dapat dorongan dari pihak lain (Widodo & Sari, 2024)

2) Dimensi Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2020) motivasi memiliki indikator motivasi kerja sebagai berikut :

a) Kebutuhan Fisik

yaitu dimana manusia itu membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk dapat mencapai apa yang diinginkannya. Kebutuhan fisik tersebut dapat berupa adanya pembayaran gaji karyawan yang layak, adanya bonus atau uang lembur, dan tunjangan berupa uang makan dan transportasi

b) **Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan.**

yaitu dalam hal ini suatu organisasi perlu dan harus adanya memberikan fasilitas kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan, fasilitas itu dapat berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun, dan alat-alat perlengkapan keselamatan dalam bekerja lainnya.

c) **Kebutuhan Sosial**

suatu kebutuhan yang seseorang lakukan melalui interaksi dengan seseorang lainnya. Interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya seseorang atau individu dalam suatu kelompok, dan adanya keinginan dicintai dan mencintai.

d) **Kebutuhan akan Penghargaan sesuai dengan Kemampuannya**

yaitu suatu hal yang berhubungan dengan adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai, hal ini seperti keinginan karyawan untuk dihormati serta dihargai oleh atasannya atas pencapaian atau prestasi kerja yang telah ia raih, hal ini akan membuat karyawan terdorong atau termotivasi dalam bekerja.

2.5 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge dalam (Halawa & Yokanan, 2024) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristiknya. Kepuasan kerja adalah evaluasi karyawan atas perasaan senang maupun tidak senang, puas maupun tidak puas dalam mengerjakan pekerjaan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja (Kusumaeni et al., 2022)

2) Indikator Kepuasan kerja

Menurut (Luthans et al., 2020) Dimensi dan indikator dari kepuasan kerja mencakup :

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Pembayaran/upah
- c. Peluang promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja

2.6 Hipotesis Penelitian

1) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan suatu hubungan yang diterima oleh pegawai organisasi untuk menciptakan pola pikir yang baik, dapat memecahkan suatu masalah, dan seorang pegawai dapat beradaptasi dalam suatu organisasi. Setiap pegawai harus bisa bertindak dan memahami dalam berperilaku untuk menciptakan hubungan yang baik dalam suatu organisasi harus diberikan ide ide yang dapat menjadikan pegawai dapat bekerja dengan unggul dan menjadikan organisasi yang baik sehingga budaya organisasi sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Fatimah, 2022).

Budaya organisasi sebagai model dasar yang diyakini dan dianut oleh anggota organisasi dari hasil proses belajar menyesuaikan pada masalah internal maupun eksternal. Penelitian yang dilakukan oleh (Walianggen et al., 2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja

2) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dalam (Putra & Pasaribu, 2023) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mengarah pada kepuasan kerja. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan kebutuhan di dalam diri dan pemberi dorongan oleh atasan demi mencapai tujuan instansi yang optimal. Motivasi terbesar adalah yang muncul dari dalam diri pegawai. Dengan motivasi yang kuat tersebut membantu pegawai mencapai tujuannya secara pribadi baru kemudian mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang sangat kuat tersebut adalah motivasi berprestasi (Yanti & Mukminin, 2021).

Kepuasan kerja berkaitan dengan keadaan emosional pekerja, dimana terjadi atau tidak terjadi titik tertentu antara segala sesuatu berupa jasa yang diberikan oleh pekerja dengan tingkat kepuasan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya sangat mempengaruhi tingkat kepuasan yang berdampak dari sikap yang ditunjukkan pegawai terhadap pekerjaannya (S. Sutrisno et al., 2022). Penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari et al., 2023) memperoleh hasil motivasi kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₂ : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja

3) Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Produktivitas kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan positif yang dialami karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti suasana kerja, hubungan dengan sesama rekan, dan apresiasi dari atasan. Kepuasan kerja dapat dipandang sebagai pandangan umum terhadap pekerjaan atau sebagai gabungan dari berbagai sikap yang berkaitan dengan aspek-aspek spesifik pekerjaan. Semakin banyak bukti menunjukkan bahwa tren kondisi kerja saat ini dapat berdampak buruk pada kepuasan kerja serta memperburuk kesehatan fisik dan mental karyawan (Apriliana & Ahmadi, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh (Choeroh & Nawatmi, 2024) dan (Firdaus, 2026) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja

4) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas kerja

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi suatu produktivitas kerja seseorang. Dimana apabila budaya yang ada pada organisasi sangat positif dan sehat maka akan memberikan dampak yang baik pula dalam proses produktivitas seseorang (Ramadhani, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh (Handayani et al., 2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₄ : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja

5) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas kerja

Menurut (Harahap et al., 2023) menyatakan motivasi kerja adalah pemberian dorongan yang mendorong kerjasama dan integrasi dengan semua inisiatif untuk mencapai produktivitas profesional. Motivasi untuk bekerja setiap individu adalah kualitas yang tertidur yang dapat muncul dalam diri mereka. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung bekerja lebih giat dan berorientasi pada hasil yang optimal. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Bryan & Priatna, 2025) menyatakan bahwa motivasi kerja mampu berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₅ : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja

6) Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas kerja

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan perilaku bersama yang dimiliki oleh semua anggota organisasi. Nilai-nilai ini menjadi pedoman bagi seluruh anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai, terlibat, dan memiliki tujuan yang jelas. Hal ini kemudian meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi ini kemudian memicu munculnya berbagai perilaku positif seperti motivasi, komitmen, dan kualitas kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi. Menurut (Ratnasari, 2021) berpendapat bahwa kenaikan tingkat produktivitas memang dapat berimbas pada peningkatan kepuasan kerja, namun hal ini hanya terjadi jika para pekerja merasakan keadilan dan kewajiban dalam sistem yang diterapkan perusahaan. Keadilan dan kewajiban ini meliputi kesesuaian antara pencapaian perusahaan dengan kompensasi yang diterima pekerja, serta adanya hubungan yang jelas antara kinerja unggul dengan pengakuan dan penghargaan yang diberikan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ramlah et al., 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai memiliki kekuatan yang lebih apabila diimbangi dengan kepuasan kerja

yang dirasakan oleh tiap-tiap pegawai. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₆ : Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas kerja

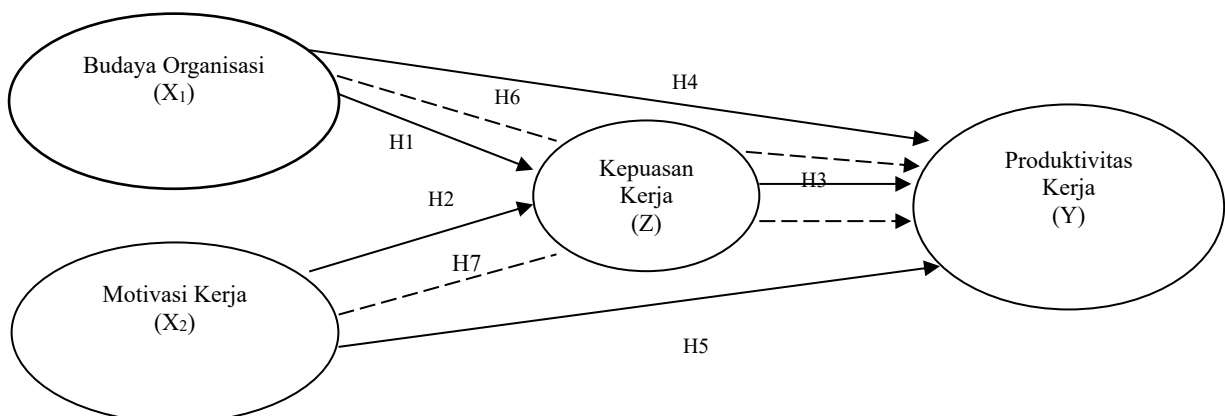
7) Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja

Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang kemudian berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi variabel yang menjembatani hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Saputra et al., 2026) menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₇ : Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja

2.7 Kerangka Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen, satu variabel dependen, dan satu variabel mediasi. Variabel independen adalah Budaya Organisasi (X₁) dan Motivasi Kerja (X₂), variabel mediasi (Z) adalah Kepuasan kerja dan variabel dependen (Y) adalah Produktivitas kerja. Adapun kerangka pikiran yang digunakan adalah sebagai berikut :



Gambar 1.1
Kerangka Penelitian

Model Matematis Penelitian :

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (1)$$

$$Y = \alpha + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e \quad (2)$$

Keterangan :

α : Konstanta
 X_1 : Budaya Organisasi
 X_2 : Motivasi Kerja
 Z : Kepuasan Kerja
 Y : Produktivitas Kerja
 β : Koefisien regresi
 e : Error

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono () metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafah positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini melakukan kajian analisa terkait manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi. Subjek penelitian ini adalah para pegawai ASN yang bekerja di lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Jawa Tengah.

Menurut (Sugiyono, 2022), Objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Objek penelitian ini dilakukan di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Jawa Tengah. Penentuan lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa pada instansi tersebut menerapkan variabel-variabel manajemen sumber daya manusia yang digunakan dalam penelitian ini dan juga terdapat fenomena yang mendukung dan menarik untuk diteliti.

3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang bersumber dari subjek yang diteliti dengan mengadakan pengumpulan data dari para responden sebagai pegawai ASN di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang telah dibuat dalam bentuk pertanyaan yang berisi rangkaian pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan data variabel penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan individu atau objek tertentu atau ukuran yang diperoleh dari semua individu atau objek tertentu. Selain itu, populasi menjelaskan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022)

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah sebanyak 123.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti secara mendalam. Sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Jadi sampel yaitu sebagian dari keseluruhan sasaran yang akan diteliti secara mendalam dengan ciri-ciri tertentu (Sugiyono, 2022)

Penentuan jumlah sampel menggunakan sampel jenuh atau teknik sensus yaitu merupakan teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel sebanyak 123 responden pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Jawa Tengah.

3.5 Variabel Penelitian

Penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yang digunakan yaitu variabel independen (X), variabel dependen (Y2) dan variabel mediasi (Y1).

a. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negatif. Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

b. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang menjadi utama yang menjadi fokus yang berlaku dalam investigasi. Pada penelitian ini variabel terikat adalah Produktivitas Kerja

c. Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Variabel mediasi (*intervening variable*) merupakan variabel yang terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas secara tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat.

Pada penelitian ini variabel mediasi adalah Kepuasan Kerja

3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan instrumen atau mekanisme dalam membedakan individu terkait dengan variabel yang digunakan dalam penelitian. Skala pengukuran digunakan untuk mengkuantitatifkan data dari variabel penelitian yang digunakan (Sugiyono, 2022)

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran yaitu skala *likert*. Skala likert digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Terdapat lima kategori dalam skala *likert* sebagai berikut :

Tabel 3.1
Skor Penilaian Menggunakan Skala *Likert*

Jawaban Responden	Singkatan	Skor
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Netral	N	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

3.7 Definisi Konsep dan Operasional Penelitian

Tabel 3.2
Definisi Konsep dan Operasional Penelitian

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional
1	Produktivita Kerja	Produktivitas kerja merupakan keberhasilan individu dalam mengerjakan tugasnya yang terlihat dari dimensi keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan, dan produktivitas secara keseluruhan.	a) Kemampuan b) Semangat kerja c) Meningkatkan hasil yang dicapai d) Pengembangan diri e) Mutu f) Efisiensi
2	Budaya Organisasi	Schein (2022) Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan,	a) Kesadaran diri b) Keagresifan c) Kepribadian d) Performa

		dibentuk, serta berkembang dalam suatu kelompok.	e) orientasi tim
3	Motivasi Kerja	Motivasi kerja merupakan kebutuhan dari suatu proses untuk mendorong sikap seseorang dalam melakukan suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu maupun tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhan seseorang tersebut	a) Kebutuhan Fisik b) Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan. c) Kebutuhan Sosial d) Kebutuhan akan Penghargaan sesuai dengan Kemampuannya
4	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristiknya	a) Pekerjaan itu sendiri b) Pembayaran/upah c) Peluang promosi d) Pengawasan e) Rekan kerja

3.8 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data melalui metode survei yang merupakan suatu cara memperoleh data primer pada objek penelitian. Peneliti untuk memperoleh data primer tersebut menggunakan cara sebagai berikut :

a. Kuesioner atau Angket

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya

b. Wawancara

Merupakan proses untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab kepada responden dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara).

(Sugiyono, 2022)

3.9 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3. PLS adalah salah satu metode penyelesaian Struktural Equation Modeling (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada

penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. Partial Least Square (PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Sugiyono, 2022).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. Partial Least Square (PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Partial Least Square (PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Pemilihan metode Partial Least Square (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif second order factor. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten. Pendekatan untuk menganalisis second order factor adalah menggunakan repeated indicators approach atau juga dikenal dengan hierarchical component model. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar PLS. (Sugiyono, 2022)

3.10 Model Pengukuran atau Outer Model

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas convergent validity, average variance extracted (AVE), dan discriminant validity. (Evi & Rachbini, 2023)

a) *Content Validity*

Validitas kuesioner dapat diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang telah banyak dipakai oleh para peneliti. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini merupakan hasil studi literatur dengan modifikasi seperlunya untuk menghindari kecenderungan responden terhadap preferensi tertentu. (Evi & Rachbini, 2023)

b) *Convergent Validity*

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Oleh karena itu hanya item pertanyaan yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali standar error dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian. Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai loading untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5. (Evi & Rachbini, 2023)

c) *Average Variance Extrated (AVE)*

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai average variance extracted (AVE). AVE merupakan persentase rata-rata nilai variance extracted (AVE) antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan convergent indicator. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Evi & Rachbini, 2023)

d) *Discriminant Validity*

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai cross loading, apabila nilai cross loading setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya (Evi & Rachbini, 2023)

2) Uji Reliabilitas

Secara umum reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item-item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi

responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui composite reliability, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai composite reliability $\geq 0,7$ (Sugiyono, 2022)

3.11 Model Struktural atau Inner

Model Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk variabel dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Di samping melihat nilai R-square, model Partial Least Square (PLS) juga dievaluasi dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. (Evi & Rachbini, 2023)

3.12 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model structural equation modeling (SEM) dengan smartPLS. Dalam full model structural equation modeling selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten. Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan Path Coefisien pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ($\alpha 5\%$) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti (Evi & Rachbini, 2023)