

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Bendahara Pengeluaran Pembantu di Universitas PTNBH

Nafi' Fahrur Ulum, Dian Anita Nuswantara, Pujiono Pujiono

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: 24081525003@mhs.unesa.ac.id, diananita@unesa.ac.id,
pujiono@unesa.ac.id

Abstrak:

Lingkungan perguruan tinggi yang terus bertransformasi menuju otonomi penuh melalui status Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) menuntut pengelolaan keuangan yang lebih akuntabel dan efisien. Dalam konteks ini, bendahara pengeluaran pembantu memegang peran kunci yang secara langsung memengaruhi transparansi dan kinerja keuangan universitas. Namun, kompleksitas tugas dan tuntutan akuntabilitas tinggi berpotensi memengaruhi kepuasan kerja mereka. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu di Universitas PTNBH. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Sampel penelitian berjumlah 120 responden yang dipilih dengan teknik purposive sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin, yang diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan. Data dianalisis menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja; dan (3) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu. Temuan ini menegaskan pentingnya praktik kepemimpinan yang partisipatif, penguatan budaya organisasi, serta strategi peningkatan motivasi dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai administrasi di lingkungan PTNBH.

Kata kunci: gaya kepemimpinan; budaya organisasi; motivasi; kepuasan kerja; PTNBH

Abstract:

the higher education environment that continues to transform towards full autonomy through State University Legal Entity (PTNBH) status demands more accountable and efficient financial management. In this context, assistant expenditure treasurers hold a key role that directly affects the transparency and financial performance of universities. However, the complexity of tasks and high accountability demands have the potential to affect their job satisfaction. This research aims to analyze the influence of leadership style, organizational culture, and motivation on the job satisfaction of assistant expenditure treasurers at PTNBH University. The research method used is quantitative with a survey approach. The research sample consisted of 120 respondents selected using a purposive sampling technique. The research instrument was a questionnaire with a five-point Likert scale, which was tested for validity and reliability before use. Data were analyzed using multiple linear regression methods. The results of the study indicate that (1) leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction; (2) organizational culture has a positive effect on job satisfaction; and (3) motivation has a significant effect on job satisfaction. Simultaneously, these three independent variables contribute significantly to the job satisfaction of assistant expenditure treasurers. These findings emphasize the importance of participatory leadership practices, strengthening organizational culture, and motivation-enhancing strategies in creating job satisfaction for administrative employees in the PTNBH environment.

Keywords: leadership style; organizational culture; motivation; job satisfaction; PTNBH

Corresponding: Nafi' Fahrur Ulum
E-mail: 24081525003@mhs.unesa.ac.id



PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, perkembangan pendidikan tinggi di dunia mengalami transformasi yang signifikan. Universitas tidak lagi hanya dipandang sebagai lembaga pendidikan dan penelitian, melainkan juga sebagai organisasi kompleks yang dituntut mampu mengelola sumber daya secara efektif, transparan, dan akuntabel (Abduh et al., 2025; Fadlan et al., 2023; Permata et al., 2019; Sofyana & Rozaq, 2019). Perubahan paradigma ini sejalan dengan tren global mengenai tata kelola universitas berbasis otonomi, yang memberikan keleluasaan bagi institusi pendidikan tinggi untuk mengatur strategi, sumber daya, serta tata kelola keuangan sesuai kebutuhan dan tantangan masing-masing (Akyüz.; Yilmaz, 2017; Altbach & Salmi, 2011; Zidi et al., 2022). Di Indonesia, model Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) menjadi salah satu wujud konkret dari implementasi otonomi tersebut. Universitas dengan status PTNBH diberi keleluasaan untuk mengelola keuangan, aset, dan sumber daya manusia, namun tetap diwajibkan memenuhi prinsip akuntabilitas, transparansi, serta efisiensi. Dalam konteks pengelolaan keuangan, keberadaan bendahara pengeluaran pembantu memiliki posisi strategis. Mereka bertanggung jawab dalam mengelola aliran dana, memastikan keakuratan pembukuan, serta mendukung kelancaran operasional fakultas maupun unit kerja di universitas. Dengan demikian, kualitas kerja bendahara pengeluaran pembantu akan berdampak langsung terhadap kinerja manajerial universitas.

Namun, tantangan yang dihadapi bendahara pengeluaran pembantu tidaklah sederhana. Kompleksitas aturan keuangan negara, beban administrasi yang tinggi, serta tuntutan ketaatan pada sistem akuntabilitas publik seringkali menimbulkan tekanan psikologis. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi isu penting yang harus diperhatikan. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kenyamanan individu dalam bekerja, tetapi juga berhubungan erat dengan produktivitas, loyalitas, dan kualitas pengelolaan keuangan universitas. Apabila kepuasan kerja diabaikan, maka konsekuensinya dapat berupa penurunan motivasi, meningkatnya risiko kesalahan dalam pengelolaan keuangan, bahkan melemahkan reputasi institusi di mata publik.

Beberapa faktor utama yang diduga memengaruhi tingkat kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu di PTNBH antara lain adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi. Pertama, gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting karena pemimpin berperan sebagai pengarah, pengawas, sekaligus motivator. Gaya kepemimpinan yang otoriter cenderung menimbulkan tekanan, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis atau transformasional dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja pegawai (Bass, 1999). Dalam konteks PTNBH, gaya kepemimpinan pimpinan unit kerja atau fakultas akan menentukan bagaimana bendahara merasa dihargai, diberi kepercayaan, dan didukung dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Kedua, budaya organisasi yang mencakup nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku di lingkungan kerja juga memiliki pengaruh signifikan. Budaya kerja yang positif dan inklusif dapat menciptakan suasana kondusif serta meningkatkan kepuasan kerja (Schein, 2017). Sebaliknya, budaya organisasi yang birokratis, kaku, dan penuh tekanan justru dapat menurunkan motivasi serta mengurangi rasa memiliki dari pegawai. Ketiga, motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berperan penting dalam menentukan semangat dan daya juang pegawai. Motivasi intrinsik dapat berupa rasa tanggung jawab, kebanggaan atas pekerjaan, dan kepuasan pribadi, sedangkan motivasi ekstrinsik mencakup penghargaan

finansial, promosi jabatan, maupun penghargaan non-finansial lainnya (Fauziah et al., n.d.; Herzberg, 2008; Rulianti & Nurpriadi, 2023; Tirtayasa & Manihuruk, 2020).

Jika ketiga faktor tersebut tidak dikelola dengan baik, maka kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu akan menurun. Kondisi ini dapat berdampak serius, seperti menurunnya kualitas kinerja keuangan, meningkatnya tingkat stres dan burnout yang berpotensi mengurangi produktivitas, serta melemahnya loyalitas pegawai. Akibatnya, universitas dapat menghadapi permasalahan serius terkait keterlambatan pelaporan, kesalahan administrasi, hingga penurunan kepercayaan publik. Citra universitas juga berisiko terganggu karena rendahnya kualitas pengelolaan keuangan akan berimbas pada akuntabilitas publik dan reputasi institusi secara keseluruhan. Dengan demikian, memahami pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai, khususnya bendahara pengeluaran pembantu, merupakan kebutuhan mendesak bagi universitas PTNBH.

Secara konseptual, variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan dipahami sebagai pola perilaku pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi bawahan, mencakup dimensi transformasional, transaksional, maupun demokratis. Budaya organisasi diartikan sebagai sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku di universitas. Motivasi kerja mencakup dorongan intrinsik maupun ekstrinsik yang memengaruhi semangat kerja bendahara. Sementara itu, kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif individu terhadap pekerjaannya, yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, lingkungan kerja, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja.

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja dalam berbagai konteks organisasi. Studi oleh Robbins & Judge (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja karyawan di sektor swasta. Penelitian Luthans (2011) dalam konteks organisasi publik menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inovatif dan berorientasi pada manusia berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian Locke (1976) mengonfirmasi bahwa motivasi intrinsik merupakan prediktor utama kepuasan kerja yang berkelanjutan. Namun, mayoritas penelitian tersebut dilakukan pada sektor korporat atau organisasi pemerintah secara umum, sementara kajian khusus terhadap bendahara pengeluaran pembantu di lingkungan universitas PTNBH masih sangat terbatas. Beberapa studi seperti yang dilakukan oleh Suharto (2021) tentang kepuasan kerja staf administrasi pendidikan tinggi menemukan adanya pengaruh signifikan lingkungan kerja dan kepemimpinan, namun belum secara spesifik meneliti peran motivasi dan budaya organisasi secara komprehensif terhadap kelompok bendahara. Penelitian Wibowo & Setiawan (2022) mengenai akuntabilitas keuangan PTNBH menyoroti pentingnya SDM keuangan yang kompeten, namun belum menguji secara empiris faktor-faktor psikologis-organisasional yang memengaruhi kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, terdapat celah penelitian (*research gap*) dalam memahami bagaimana ketiga faktor ini secara simultan memengaruhi kepuasan kerja pada peran spesifik bendahara pengeluaran pembantu di lembaga pendidikan tinggi yang sedang bertransformasi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus kajian terhadap bendahara pengeluaran pembantu di lingkungan universitas PTNBH, yang hingga kini masih jarang diteliti secara akademik. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak membahas kepuasan kerja dosen, staf administrasi secara umum, atau pegawai sektor pemerintahan, sementara bendahara pengeluaran pembantu memiliki karakteristik pekerjaan yang unik, penuh tanggung jawab, serta risiko hukum yang tinggi. Urgensi penelitian ini semakin nyata mengingat tuntutan akuntabilitas publik terhadap universitas PTNBH semakin besar. Jika kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu dapat dikelola dengan baik, maka kinerja pengelolaan keuangan universitas juga akan meningkat. Hal ini pada akhirnya mendukung pencapaian visi universitas sebagai institusi pendidikan tinggi yang unggul, otonom, dan bereputasi internasional.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu di PTNBH. Secara lebih rinci, penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu; (2) menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu; (3) mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu; dan (4) menganalisis pengaruh simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu.

Adapun manfaat penelitian ini dapat dilihat dari tiga aspek. Pertama, secara teoritis penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja dalam konteks pendidikan tinggi. Kedua, secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan universitas PTNBH dalam merumuskan strategi pengelolaan pegawai administrasi keuangan agar lebih efektif, efisien, dan humanis. Ketiga, dari sisi kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengambil keputusan universitas dalam memperbaiki sistem penghargaan, pengembangan budaya organisasi, serta pola kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan era otonomi kampus.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan antarvariabel secara empiris dan mengukur pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta motivasi terhadap kepuasan kerja dengan instrumen terukur.

Desain Penelitian

Desain penelitian ini bersifat eksplanatori, yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi) dengan variabel dependen (kepuasan kerja). Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh parsial maupun simultan antarvariabel.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh bendahara pengeluaran pembantu yang bekerja di berbagai fakultas dan unit kerja di lingkungan Universitas PTNBH. Berdasarkan data

administrasi universitas, jumlah populasi keseluruhan adalah 150 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, yakni bendahara pengeluaran pembantu aktif yang telah bekerja minimal 1 tahun. Dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, jumlah sampel yang digunakan adalah 109 responden. Untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak kembali, peneliti menyebarkan sebanyak 120 kuesioner.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan indikator komunikasi, pengambilan keputusan, pemberian arahan, dan motivasi bawahan. Variabel budaya organisasi diukur melalui indikator inovasi, orientasi hasil, kerja sama tim, serta stabilitas. Variabel motivasi diukur dengan indikator motivasi intrinsik (rasa tanggung jawab, pencapaian) dan ekstrinsik (gaji, penghargaan, promosi). Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator kepuasan terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, gaji, dan peluang pengembangan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen diuji coba terlebih dahulu kepada 30 responden di luar sampel penelitian. Uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi Pearson Product Moment, dengan syarat item dinyatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,361 pada N=30). Hasil uji menunjukkan seluruh item pernyataan valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan Cronbach's Alpha, dengan syarat reliabel apabila $\alpha > 0,70$. Hasil pengujian menunjukkan semua variabel memiliki nilai α antara 0,812 hingga 0,896, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden di setiap unit kerja. Untuk mempermudah, sebagian kuesioner juga disebarkan melalui *Google Form*. Selain itu, data sekunder diperoleh dari dokumen universitas terkait jumlah pegawai, struktur organisasi, dan kebijakan kepegawaian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

1. Uji Asumsi Klasik, meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), uji multikolinearitas ($VIF < 10$), dan uji heteroskedastisitas (Glejser test).
2. Analisis Regresi Linier Berganda, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Model regresi yang digunakan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Kepuasan Kerja
- X1 = Gaya Kepemimpinan
- X2 = Budaya Organisasi
- X3 = Motivasi
- α = konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi

- o e = error

3. Uji Hipotesis

- o Uji t digunakan untuk melihat pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja.
- o Uji F digunakan untuk melihat pengaruh simultan ketiga variabel independen terhadap kepuasan kerja.
- o Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Mean	Std. Dev	Min	Max
Gaya Kepemimpinan (X1)	112	3,89	0,674	2	5
Budaya Organisasi (X2)	112	3,76	0,701	2	5
Motivasi (X3)	112	4,01	0,642	2	5
Kepuasan Kerja (Y)	112	3,94	0,659	2	5

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa semua variabel berada pada kategori tinggi (mean > 3,5). Variabel motivasi memiliki nilai rata-rata tertinggi (4,01), artinya bendahara pengeluaran pembantu merasa memiliki dorongan kerja yang kuat baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Kepuasan kerja juga relatif tinggi (3,94), yang berarti mayoritas responden puas dengan pekerjaan mereka. Sementara budaya organisasi memiliki nilai rata-rata paling rendah (3,76), yang mengindikasikan perlunya perbaikan dalam membangun budaya kerja yang lebih kuat, transparan, dan kolaboratif.

2. Reliabilitas Instrumen

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

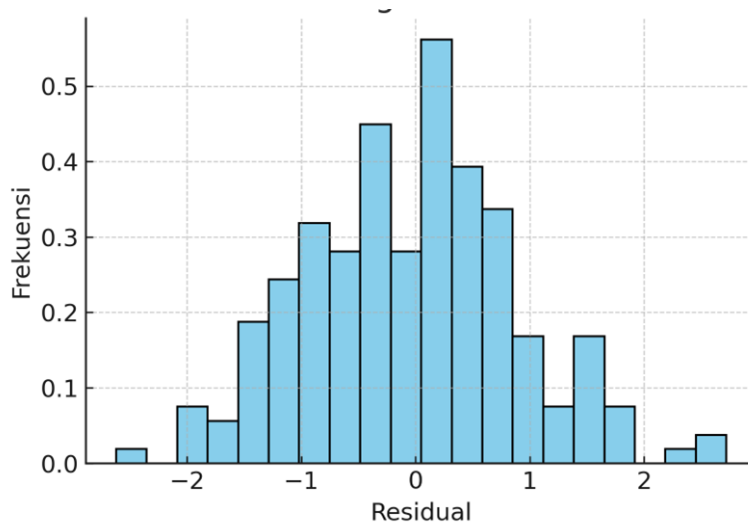
Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	8	0,861	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	7	0,846	Reliabel
Motivasi (X3)	9	0,873	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	10	0,889	Reliabel

Sumber: Hasil Uji Instrumen Penelitian, 2024

Nilai Cronbach's Alpha seluruh variabel berada di atas 0,70, menandakan bahwa instrumen penelitian reliabel. Artinya, kuesioner yang digunakan konsisten dalam mengukur gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Hal ini memperkuat

keandalan data yang diperoleh, sehingga analisis regresi yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan.

3. Uji Asumsi Klasik



Gambar 1. Histogram Normalitas Data

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2024

Histogram pada Gambar 1 menunjukkan distribusi residual mendekati kurva normal berbentuk lonceng (bell-shaped curve). Hal ini mengindikasikan data telah memenuhi asumsi normalitas. Dengan demikian, model regresi layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian tanpa perlu melakukan transformasi data.

4. Analisis Regresi

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

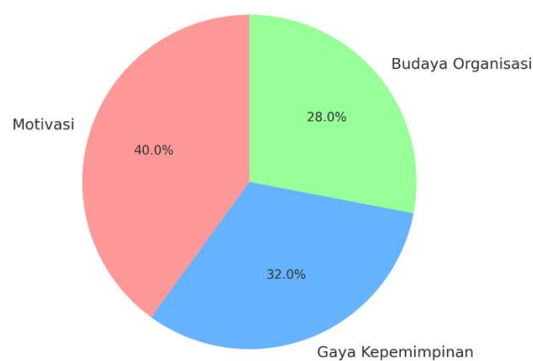
Variabel Independen	Koefisien (β)	t hitung	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,321	3,874	0,000	Signifikan (+)
Budaya Organisasi (X2)	0,276	3,152	0,002	Signifikan (+)
Motivasi (X3)	0,398	5,127	0,000	Signifikan (+)
Konstanta (α)	2,145	-	-	-
R ²	0,674	-	-	Model Layak
F hitung	56,382	-	0,000	Signifikan Simultan

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2024

Hasil regresi menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan memiliki koefisien 0,321, menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Budaya organisasi juga berpengaruh positif ($\beta = 0,276$), yang berarti suasana kerja yang kondusif meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi menjadi faktor paling dominan ($\beta = 0,398$), memperkuat teori

Herzberg (2008) bahwa faktor motivasi intrinsik maupun ekstrinsik merupakan penentu utama kepuasan kerja. Nilai R^2 sebesar 0,674 menandakan bahwa 67,4% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh tiga variabel tersebut, sementara 32,6% dipengaruhi faktor lain seperti beban kerja dan kompensasi.

5. Kontribusi Variabel



Gambar 2. Diagram Kontribusi Variabel Independen terhadap Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2024

Gambar 2 memperlihatkan bahwa motivasi memberikan kontribusi terbesar terhadap kepuasan kerja (40%), diikuti oleh gaya kepemimpinan (32%) dan budaya organisasi (28%). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan dan budaya organisasi penting, faktor utama yang harus diperhatikan oleh manajemen universitas PTNBH adalah bagaimana menjaga dan meningkatkan motivasi kerja bendahara pengeluaran pembantu. Strategi yang dapat dilakukan misalnya pemberian penghargaan, kejelasan karir, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung pengembangan diri.

6. Uji Parsial (Uji t)

Tabel 4. Hasil Uji t (Parsial) Setiap Variabel Independen

Variabel Independen	t hitung	t tabel ($\alpha=0,05$; $df=108$)	Sig.	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X1)	3,874	1,982	0,000	H1 diterima
Budaya Organisasi (X2)	3,152	1,982	0,002	H2 diterima
Motivasi (X3)	5,127	1,982	0,000	H3 diterima

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2024

Hasil uji t menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja. Motivasi memiliki nilai t hitung tertinggi (5,127), sehingga dapat disimpulkan sebagai faktor paling dominan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menegaskan peran motivasi sebagai pendorong utama kepuasan kerja pegawai sektor publik.

7. Uji Simultan (Uji F)

Tabel 5. Hasil Uji F (Simultan)

Sumber Variasi	df	F hitung	F tabel ($\alpha=0,05$; df1=3; df2=108)	Sig.	Keputusan
Model	3	56,382	2,70	0,000	H4 diterima
Residual	108	-	-	-	-
Total	111	-	-	-	-

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2024

Nilai F hitung (56,382) jauh lebih besar daripada F tabel (2,70), dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Artinya, secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak bisa hanya mengandalkan salah satu faktor, melainkan perlu sinergi dari kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

8. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil Uji	Keputusan
H1	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja	t = 3,874; sig = 0,000	Diterima
H2	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja	t = 3,152; sig = 0,002	Diterima
H3	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja	t = 5,127; sig = 0,000	Diterima
H4	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh simultan terhadap kepuasan kerja	F = 56,382; sig = 0,000	Diterima

Sumber: Hasil Analisis Data Penelitian, 2024

Ringkasan pengujian hipotesis pada Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima. Hal ini memperkuat kerangka konseptual yang dibangun peneliti, serta memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi merupakan faktor penting dalam membangun kepuasan kerja. Secara khusus, motivasi terbukti menjadi variabel dominan, sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dalam kebijakan manajemen SDM di universitas PTNBH.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu di Universitas PTNBH. Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena mereka merasa lebih dihargai, didengar, dan didukung dalam melaksanakan tugas. Selain itu, budaya organisasi yang sehat, transparan, dan kolaboratif juga terbukti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pegawai merasa nyaman dan memiliki rasa kebersamaan yang tinggi. Di sisi lain, motivasi muncul sebagai variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Dorongan intrinsik berupa rasa tanggung jawab, komitmen terhadap tugas, serta motivasi ekstrinsik berupa penghargaan, gaji, dan peluang pengembangan karir memberikan kontribusi yang besar dalam menumbuhkan kepuasan kerja pegawai. Secara simultan, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 67,4%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti beban kerja, kompensasi, dan lingkungan fisik kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja bendahara pengeluaran pembantu di Universitas PTNBH tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang kuat, dan motivasi kerja yang terpelihara dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, J. M. A. M., Amri, A. R., & Paddiyatu, N. (2025). Pengaruh keberadaan perguruan tinggi terhadap perkembangan hunian sewa di kawasan pendidikan tinggi Kota Makassar. *Jurnal Linears*, 8(1). <https://doi.org/10.26618/j-linears.v8i1.16813>
- Akyüz, Y., & Yilmaz, K. (2017). *Global economic prospects: The road to academic excellence*. World Bank Group.
- Altbach, P. G., & Salmi, J. (Eds.). (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. World Bank.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Fadlan, A., Maisah, M., Fadlilahr, F., & Ridwan, R. (2023). Transformasi pendidikan tinggi Islam dari tradisional ke modern. *Jurnal Sains dan Teknologi*, 5(1). <https://doi.org/10.55338/saintek.v5i1.1502>
- Fauziah, M., & Azzahra, G. P. (2025). The effect of the archival system on the effectiveness of employee work at the Cirebon Regency Industry and Trade Office. *Return: Study of Management, Economic and Business*. <https://return.publikasikupublisher.com/index.php/return/article/download/340/541>
- Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (hlm. 1297–1349). Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.

- Permata, R., Endriaawan, D., & Trihanondo, D. (2019). Perkembangan pendidikan tinggi seni rupa di Bandung. *EProceedings of Art & Design*, 6(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jesya*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sofyana, L., & Rozaq, A. (2019). Pembelajaran daring kombinasi berbasis WhatsApp pada kelas karyawan Prodi Teknik Informatika Universitas PGRI Madiun. *Jurnal Nasional Pendidikan Teknik Informatika (JANAPATI)*, 8(1). <https://doi.org/10.23887/janapati.v8i1.17204>
- Tirtayasa, S., & Manihuruk, C. P. (2020). Pengaruh stres kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 130–141.
- Zidi, C., Kooli, C., & Jamrah, A. (2022). Road to academic research excellence in Gulf private universities. Dalam *Advances in Science, Technology and Innovation*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76081-6_106