

Kinerja Karyawan Perguruan Tinggi Islam: Peran Kepuasan Kerja

Nugroho Nugroho^{1)*}, Siti Sumiati²⁾

^{1, 2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, Indonesia

Email Correspondence: nugroho@unissula.ac.id

Article History

Received : 19/08/2026

Revised : 28/08/2026

Accepted : 01/09/2026

Published : 03/09/2026

Kata Kunci :

Kinerja Karyawan; Efisiensi Kerja; Budaya Kerja Islami; Sistem Penghargaan; Kepuasan Kerja

Keywords :

Employee Performance;
Work Efficiency; Islamic
Work Culture; Reward
System; Job Satisfaction

Abstrak

Artikel ini mengkaji pengaruh efisiensi kerja sistem penghargaan, dan budaya kerja Islami terhadap kepuasan kerja, serta peran mediasi kepuasan kerja dalam menjelaskan kinerja karyawan kependidikan di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penelitian dilakukan pada 60 tenaga kependidikan dengan menggunakan pendekatan PLS-SEM yang dioperasikan melalui SmartPLS 3.0. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga variabel eksogen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan efisiensi kerja sebagai prediktor terkuat, disusul sistem penghargaan dan budaya kerja Islami. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sekaligus berperan sebagai mediator penuh yang menyalurkan pengaruh ketiga variabel antaseden. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme transmisi yang signifikan bagi seluruh variabel antaseden, dengan efek tidak langsung terbesar berasal dari efisiensi kerja. Temuan ini memperkaya literatur perilaku organisasi Islam dan memberikan justifikasi empiris bagi penguatan budaya kerja Islami, efisiensi operasional, dan sistem penghargaan berkelanjutan dalam konteks pendidikan tinggi berbasis nilai Islam. Keterbatasan penelitian ini pada Desain penelitian hanya dilakukan sekali dan di satu institusi, sehingga perubahan perilaku sulit diamati, hasil sulit diterapkan secara luas, dan jawaban responden mungkin kurang objektif. Penelitian selanjutnya perlu melibatkan lebih banyak institusi, waktu pengamatan lebih panjang, variabel tambahan, metode campuran, dan analisis kelompok responden yang berbeda.

Abstract

This study examines the influence of work efficiency, reward systems, and Islamic work culture on job satisfaction, and the mediating role of job satisfaction in explaining the performance of educational support staff at Sultan Agung Islamic University Semarang. The research was conducted with 60 staff members using the PLS-SEM approach, via SmartPLS 3.0. Results: all three exogenous variables exert a positive and significant influence on job satisfaction; work efficiency emerged as the strongest predictor, followed by reward systems and Islamic work culture.

Furthermore, job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance, acting as a full mediator for the effects of the three antecedent variables. Job satisfaction serves as a significant transmission mechanism for all antecedent variables, with the largest indirect effect stemming from work efficiency. These findings enrich the literature on Islamic organizational behavior and provide empirical justification for strengthening Islamic work culture, operational efficiency, and sustainable reward systems within the context of Islamic-value-based higher education. Limitations: its cross-sectional design and single-institution scope, which make it difficult to observe behavioral changes, limit the generalizability of the findings, and raise potential issues regarding respondent objectivity. Future research: should incorporate multiple institutions, extended observation periods, additional variables, mixed-method approaches, and analyses of diverse respondent groups.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) license

PENDAHULUAN

Institusi pendidikan tinggi yang bersifat inovatif serta adaptif kian diakui sebagai episentrum krusial bagi lahirnya pengetahuan orisinal dan penerapan pragmatismenya, sehingga menjamin relevansi berkelanjutan serta kontribusi substantif terhadap perkembangan sosioekonomi (Jain & Gulati, 2025). Transformasi menuju dinamisme institusional semacam ini menuntut kesediaan kolektif dan terencana dari seluruh unsur kependidikan untuk mengalami pergeseran paradigmatis dalam skema kognitif (mindset), disposisi attitudinal (attitude set), dan repertoar perilaku (action set), yang pada gilirannya berujung pada perubahan budaya organisasi yang bersifat transformatif (Schein, 2010). Konteks kontemporer menempatkan perguruan tinggi di hadapan tuntutan efisiensi operasional dan akuntabilitas kinerja yang semakin ketat, sebagaimana diidentifikasi dalam kajian bibliometrik terbaru mengenai efisiensi pendidikan tinggi (Jain & Gulati, 2025; See, 2021). Pada saat yang sama, budaya organisasi berperan sebagai perancah yang tak tergantikan, melahirkan iklim kerja yang kondusif dan harmonis yang bertumpu pada nilai-nilai bersama, norma-norma kolektif, serta kepercayaan yang saling menguatkan, yang secara sinergis memfasilitasi terwujudnya tujuan-tujuan institusional (Serinkan & Kızıloğlu, 2021). Proses institusionalisasi budaya organisasi yang kokoh memerlukan komitmen jangka panjang dari seluruh pemangku kepentingan, tidak sekadar dari stratum manajerial semata, melainkan juga dari setiap individu yang terlibat dalam ekosistem organisasi.

Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, Indonesia, secara istimewa telah menginstitutionalisasi konsep "Generasi Khaira Ummah" (Generasi Terbaik) sebagai landasan aksiologis dari filosofinya, yang dioperasionalkan melalui Budaya Akademik Islami (BUDAI), yang diresmikan secara formal pada tanggal 18 Agustus 2005. Narasi besar ini berupaya mengkalibrasi ulang paradigma pendidikan dengan menancapkannya secara kokoh pada dasar-dasar ketuhanan Islam guna menangkal kelebihan materialistik yang diduga telah menggerogoti tatanan moral bangsa (UNISSULA, 2005). Kerangka BUDAI mencakup lima dimensi kardinal: pembinaan masyarakat pembelajaran Islam (Islamic Learning Society), dorongan pelaksanaan shalat berjamaah, pemeliharaan busana Islami, penjagaan kesucian ritual (thaharah), dan peneladanan virtuositas (keteladanan). Dimensi-dimensi ini secara holistik bertujuan membina ekosistem akademik yang kaya secara spiritual sekaligus harmonis dengan pengejaran intelektual, sehingga tercipta keseimbangan antara ekselensti akademik dan devotion keagamaan. Institutionalisasi BUDAI bukan sekadar formalitas seremonial, melainkan mencerminkan komitmen strategis

UNISSULA untuk menjadikan nilai-nilai Islam sebagai fondasi yang meresap ke dalam seluruh aspek pengelolaan sumber daya manusia. Implementasi BUDAI menuntut adanya sinergi antara efisiensi operasional, sistem penghargaan yang adil, budaya kerja Islami yang berakar pada nilai-nilai spiritual, serta kepuasan kerja yang tercipta dari harmonisasi seluruh elemen tersebut. Kajian empiris terkini dalam lingkungan pendidikan tinggi menunjukkan bahwa kerja staf akademik merupakan determinan kritical bagi kinerja institusioal, retensi tenaga kependidikan, dan kualitas pendidikan secara keseluruhan (Stephen, 2024; Khan et al., 2021). Penelitian lintas-konteks juga mendokumentasikan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan institusional, dan kesempatan promosi secara konsisten membentuk profil kepuasan kerja di kalangan akademisi (Kasalak et al., 2022; Ghahramanian et al., 2024).

Dalam lingkungan pendidikan tinggi seperti UNISSULA, efektivitas operasional sangat bergantung pada kinerja tenaga kependidikan, yang menjadi tulang punggung fungsional universitas. Efisiensi kerja yang dikonseptualisasikan sebagai pemanfaatan sumber daya yang optimal guna menghasilkan output maksimal dengan boros serendah mungkin merupakan imperatif organisasional yang mendasar (Sedarmayanti, 2017). Rella dan Vitolla (2024) menegaskan bahwa efisiensi operasional dalam konteks pendidikan tinggi tidak hanya berimplikasi pada penghematan sumber daya, tetapi juga berkorelasi positif dengan kesejahteraan psikologis karyawan. Sejalan dengan itu, penelitian Iqbal et al. (2024) memperlihatkan bahwa pelatihan staf yang terintegrasi dengan sistem manajemen mutu secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat produktivitas universitas. Selain efisiensi, sistem penghargaan yang adil dan komprehensif berfungsi sebagai instrumen organisasional untuk mengakui, mengapresiasi, dan mengintensifkan kontribusi karyawan (Kadarisman, 2012). Elrayah dan Semlali (2023) menyoroti strategi total reward berkelanjutan yang terbukti meningkatkan kinerja, kepuasan, dan motivasi karyawan di sektor pendidikan. Budaya kerja Islami, sebagai manifestasi nilai-nilai spiritual dalam konteks kerja, juga memainkan peran sentral dalam membentuk iklim organisasional yang bermakna (Saputra et al., 2023). Asutay et al. (2022) menemukan bahwa spiritualitas Islam di tempat kerja secara positif memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional melalui mediasi etika kerja. Lebih lanjut, AL Smadi et al. (2023) mengonfirmasi bahwa Islamic Work Ethic (IWE) berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, khususnya dalam lingkungan kerja Arab yang juga relevan bagi konteks Indonesia.

Kendati khasanah literatur tentang budaya organisasi dan kinerja karyawan terus mengalami pertumbuhan yang menggembirakan, temuan empiris yang dihasilkan masih bersifat kontroversial dan ambigu. Sementara sejumlah sarjana berhasil memperlihatkan hubungan yang signifikan secara statistik antara budaya organisasi dan kinerja, sarjana lain menemukan hasil yang inkonsisten yang melandasi hubungan tersebut, termasuk peran variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Posisi kepuasan kerja sebagai jembatan psikologis antara faktor organisasional dan kinerja individu telah memperoleh dukungan empiris dalam berbagai konteks pendidikan tinggi (Borrego et al., 2023; Puiu et al., 2025). Namun demikian, riset yang secara spesifik mengeksplorasi mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam konteks organisasi pendidikan tinggi berbasis nilai-nilai Islam, di Indonesia, masih relatif terbatas,

Penelitian ini bermaksud memberikan kontribusi substantif terhadap literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dinamika interaksional antara efisiensi organisasional, nilai-nilai kultural, struktur penghargaan, dan hasil-hasil kerja individu di lingkungan pendidikan tinggi Indonesia. Penelitian ini juga diharapkan mampu menjembatani kesenjangan teoretis yang selama ini menjadi perdebatan dalam diskursus manajemen sumber daya manusia kontemporer. Signifikansi orisinalitas penelitian ini terletak pada upayanya mengintegrasikan perspektif budaya kerja Islam ke dalam model kinerja karyawan yang selama ini didominasi oleh pendekatan-pendekatan manajemen konvensional, sehingga memperkaya khazanah keilmuan dengan perspektif yang selama ini masih jarang dieksplorasi secara empiris di tengah maraknya institusi pendidikan tinggi berbasis Islam di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan, dalam konseptualisasi yang paling komprehensif, merujuk pada akumulasi hasil-hasil yang dihasilkan oleh upaya individu, yang didasarkan pada interaksi antara usaha, kapabilitas, dan persepsi peran dalam suatu konteks situasional tertentu (Robbins & Judge, 2017). Bernardin dan Russell (2013) menambahkan dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan dampak organisasional sebagai indikator sentral kinerja. menambahkan dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan dampak organisasional sebagai indikator sentral kinerja. Dalam konteks pendidikan tinggi kontemporer, kinerja karyawan kependidikan tidak hanya diukur dari output administratif, tetapi juga dari kontribusi terhadap mutu akademik dan efektivitas institusional (He & Ismail, 2023). Pepple dan Ambilichu (2024) menyoroti bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif secara signifikan meningkatkan komitmen karyawan, yang pada gilirannya membentuk lingkungan akademik yang produktif. Sejalan dengan itu, Li et al. (2025) mengonfirmasi bahwa dukungan organisasional yang dirasakan, efikasi diri, dan kepuasan kerja secara kolektif membentuk kinerja pengajar universitas, menegaskan bahwa kinerja merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor organisasional dan psikologis secara simultan.

Efisiensi Kerja

Efisiensi, sebuah konsep dengan akar sejarah yang dihormati dalam teori ekonomi, pada dasarnya merujuk pada pencapaian output yang maksimal melalui penempatan sumber daya yang optimal (Rella & Vitolla, 2024). Sedarmayanti (2017) mengoperasionalkan efisiensi kerja sebagai rasio optimal antara tujuan yang tercapai dengan pemanfaatan sumber daya yang minimal. Rella dan Vitolla (2024) menelaah secara sistematis metrik efisiensi dalam pengukuran kinerja institusi pendidikan tinggi, dan menemukan bahwa kombinasi metode parametrik dan non-parametrik memberikan evaluasi yang lebih komprehensif. Jain dan Gulati (2025) mengidentifikasi pertumbuhan eksponensial riset efisiensi pendidikan tinggi sejak 2011, dengan fokus yang dominan pada negara maju, sehingga membuka ruang kajian bagi negara berkembang termasuk Indonesia. Sementara itu, Liu et al. (2023) mendemonstrasikan bahwa implementasi MOOC daring meningkatkan efisiensi dan produktivitas institusi pendidikan tinggi Tiongkok, khususnya pada masa pandemi. Temuan-temuan ini menggarisbawahi bahwa efisiensi kerja di lingkungan akademik tidak hanya berdimensi teknis-operasional, tetapi juga berimplikasi luas pada kesejahteraan dan kepuasan tenaga kependidikan.

Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan merupakan kebulatan instrumen organisasional, baik yang bersifat pekuniari maupun non-pekuniari, yang diimplementasikan untuk mengakui, mengapresiasi, dan menginsentifkan kontribusi karyawan terhadap organisasi (Kadarisman, 2012; Hasibuan, 2016). Hasibuan (2016) mendefinisikan penghargaan sebagai emolumen atau kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan atas kontribusi mereka. Dalam konteks pendidikan tinggi, Elrayah dan Semlali (2023) menemukan bahwa strategi total reward berkelanjutan berkorelasi positif yang kuat dengan kinerja, kepuasan, dan motivasi karyawan berdasarkan survei terhadap lebih dari 153.000 guru. Abrutyn dan Lizardo (2023) mengembangkan teori motivasi yang menempatkan penghargaan sebagai instrumen institusional yang membentuk peran dan identitas profesional. Park dan Martinez (2022) memperluas diskursus ini dengan menyoroti bahwa organisasi yang “faith-friensly” – yang mengakomodasi keberagaman keyakinan secara inklusif – menghasilkan kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan menurunkan niat keluar. Perspektif ini relevan bagi institusi pendidikan tinggi berbasis Islam, di mana sistem penghargaan perlu mempertimbangkan dimensi spiritual sebagai bagian integral dari apresiasi organisasional.

Budaya Kerja Islami

Budaya kerja, yang secara etimologis bersumber dari bahasa Latin "colere" (membudidayakan atau menggarap), merupakan sistem komprehensif dari praktik kerja, kepercayaan, nilai-nilai, dan

ekspektasi normatif yang diinternalisasi secara bersama dan mengorientasikan pola-pola perilaku anggota organisasi (Schein, 2010; Kasmir, 2016). Dalam paradigma Islam, budaya kerja diresapi dimensi spiritual dan moral, sebagaimana diartikulasikan oleh para cendekiawan manajemen Islam yang menyatakan bahwa bekerja (amal) merupakan wujud ibadah apabila dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ketuhanan (Beekun, 1997; Ali, 2010). Di UNISSULA, institusionalisasi BUDAI merupakan upaya yang disengaja dan sistematis untuk menanamkan nilai-nilai Islam ke dalam DNA organisasi universitas. Lima dimensi kardinal BUDAI, yakni masyarakat pembelajaran Islam, observansi shalat berjamaah, kepatuhan berbusana Islami, pemeliharaan kesucian ritual, dan perilaku teladan (keteladanan), secara kolektif membentuk kerangka holistik untuk membina lingkungan organisasi yang mengharmoniskan kesempurnaan profesional dengan devotion spiritual. Konseptualisasi ini sejalan dengan wacana yang lebih luas tentang budaya organisasi Islam yang menekankan integrasi amanah (kepercayaan), ihsan (kesempurnaan), adl (keadilan), dan taqwa (kesadaran ketuhanan) sebagai nilai-nilai kultural fondasional (Khaliq & Farooq, 2017). Keunikan pendekatan ini terletak pada upaya mengintegrasikan dimensi transendental ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang selama ini cenderung didominasi oleh perspektif sekuler-barat. Dwiyantri dan Meilani (2025) mengidentifikasi tiga dimensi sentral Islamic Workplace Spirituality (IWS), yakni taqarrub (kedekatan kepada Allah), muraqabah (kesadaran diri), dan istiqamah (keteguhan), yang terbukti memengaruhi komitmen karier dan keberhasilan subjektif di kalangan guru Muslim Indonesia. Alkoutli et al. (2023) menelaah pengalaman pemimpin perempuan sekolah Islam di Australia dan Selandia Baru, dan menemukan bahwa integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan tidak hanya memperkuat komunikasi interkultural, tetapi juga memperkaya pengembangan peserta didik. Penelitian-penelitian ini secara kolektif menegaskan bahwa institusionalisasi budaya kerja Islami memberikan dampak yang terukur, bukan sekadar dimensi normatif-spiritual, melainkan juga variabel strategis dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan tinggi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja, sebuah konstruk yang menjadi perhatian sentral dalam psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, merujuk pada orientasi afektif individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup penilaian evaluatif baik yang menguntungkan maupun yang merugikan (Locke, 1976; Khan et al. 2021). Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang dibentuk oleh perbedaan antara harapan dan realitas yang dipersepsikan. Khan et al. (2021) menelaah teori-teori kepuasan kerja staf akademik dalam institusi pendidikan tinggi dan menyimpulkan bahwa implementasi teori motivasi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Stephen (2024) mengidentifikasi kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan institusional, kesempatan promosi, beban kerja, dan kompensasi sebagai prediktor utama kepuasan kerja akademisi. Kasalak et al. (2022) melalui studi meta-analitik melaporkan asosiasi positif moderat (effect size 0,374) menggarisbawahi bahwa desain ruang kerja yang menyeimbangkan kebutuhan kolaboratif dan individual berkontribusi pada kepuasan dan efisiensi staf akademik. Frei dan Grund (2022) menemukan bahwa ketidaksesuaian waktu kerja, terutama overemployment, berdampak negatif signifikan terhadap kepuasan kerja akademisi muda. Perspektif-perspektif terbaru ini memperkaya pemahaman tentang kepuasan kerja sebagai konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor struktural, psikologis, dan kontekstual secara simultan.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan antara efisiensi kerja dan kepuasan kerja telah disubstansikan secara empiris dalam investigasi-investigasi terdahulu. Sedarmayanti (2017) berpendapat bahwa peningkatan efisiensi kerja menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan nyaman, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan karyawan. Iqbal et al. (2024) memberikan bukti empiris bahwa staf yang berorientasi pada peningkatan efisiensi, khususnya dalam institusi bersertifikasi ISO 9001, secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya memperkuat produktivitas universitas. Li et al. (2025) mengonfirmasi bahwa dukungan organisasional yang dirasakan – yang sebagian besar dimanifestasikan melalui efisiensi operasional – secara langsung memengaruhi kepuasan dan

kinerja pengajar. Berdasarkan konvergensi bukti teoritis dan empiris ini, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut.

H1. Efisiensi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sistem penghargaan telah dikaji secara ekstensif sebagai determinan kepuasan kerja. Kadarisman (2012) menegaskan bahwa baik penghargaan finansial maupun non-finansial merupakan apresiasi organisasional yang mampu menambah motivasi dan kepuasan karyawan. Rukmini (2019) menyediakan bukti empiris bahwa sistem penghargaan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, temuan yang semakin diperkuat oleh Margaretha dan Suharno (2020), yang memperlihatkan bahwa implementasi penghargaan yang efektif memberikan kontribusi positif terhadap tingkat kepuasan. Janke et al. (2026) menelaah kepuasan kebutuhan psikologis dasar – termasuk pengakuan dan kompetensi – sebagai mekanisme sentral kepuasan kerja akademisi awal karier, sementara Naseem et al. (2025) mendemonstrasikan bahwa praktik manajemen pengetahuan yang inklusif, yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan intelektual, secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teoritis dan empiris tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut.

H2. Sistem penghargaan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Budaya kerja Islami telah menarik perhatian keilmuan sebagai prediktor yang menonjol terhadap hasil-hasil kerja karyawan dalam konteks organisasi Islam. Saputra et al. (2023) memperlihatkan bahwa budaya kerja Islami memberikan efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Graha Sarana Duta. Asutay et al. (2022) mengonfirmasi bahwa spiritualitas Islam di tempat kerja secara positif memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dengan etika kerja sebagai mediator signifikan. AL Smadi et al. (2023) menemukan bahwa Islamic Work Ethic (IWE) memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, dengan koefisien regresi $B = 0,66$ ($p < 0,001$) dalam lingkungan kerja Arab. Dwiyantri dan Meilani (2025) mengidentifikasi bahwa dimensi taqarrub dan istiqamah dari Islamic Workplace Spirituality memengaruhi komitmen karier dan keberhasilan subjektif guru Muslim Indonesia. Penanaman nilai-nilai Islam yang mencakup devotion spiritual, rektitude moral, dan solidaritas komunal dipostulatkan mampu melahirkan lingkungan kerja yang lebih harmonis, penuh makna, dan secara psikologis lebih memuaskan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Lebih dari itu, budaya kerja Islami memberikan kerangka nilai yang transenden, yang memungkinkan karyawan menemukan makna yang lebih dalam dalam pekerjaan sehari-hari mereka, tidak sekadar sebagai aktivitas ekonomi, melainkan sebagai bentuk pengabdian spiritual. Dalam konteks UNISSULA, dimensi-dimensi BUDAI seperti Islamic Learning Society, shalat berjamaah, dan keteladanan menciptakan iklim spiritual yang secara positif memengaruhi kondisi psikologis karyawan, sehingga memperkuat ikatan emosional mereka dengan institusi. Penelitian-penelitian ini secara kolektif menyediakan landasan empiris yang kokoh untuk memprediksi pengaruh positif budaya kerja Islami terhadap kepuasan kerja dalam konteks pendidikan tinggi berbasis Islam. Berdasarkan konvergensi bukti tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut.

H3. Budaya kerja Islami memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

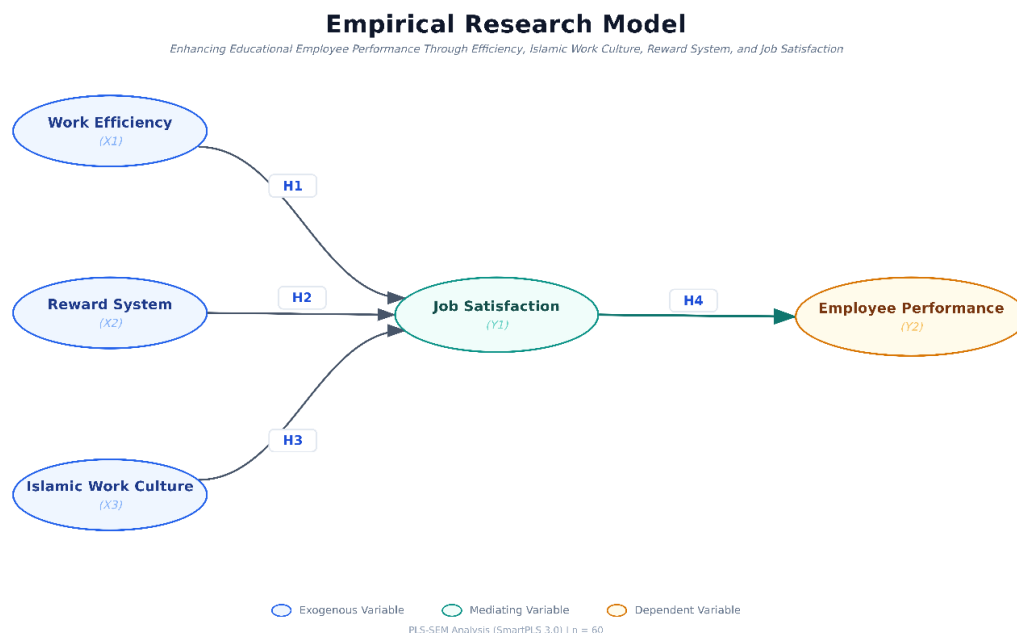
Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan salah satu proposisi yang paling abadi dalam riset perilaku organisasi. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi cenderung meningkatkan produktivitas karyawan dan, secara ekstensional, kinerja organisasi. Sulistiawati (2019) memberikan bukti empiris dalam konteks Indonesia bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Puiu et al. (2025) melalui analisis multivariat PLS-SEM mengonfirmasi adanya korelasi positif yang kuat antara kepuasan kerja, kinerja, dan kesejahteraan akademisi, dengan dukungan manajerial sebagai prediktor kunci. Borrego et al. (2023) menemukan bahwa pemberdayaan struktural dan psikologis meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya memperkuat motivasi intrinsik dan kualitas pengajaran. Chabokrow et al. (2025) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara Spirit at Work dan Organizational Citizenship Behaviour di kalangan staf pendidikan tinggi

Australia. Berdasarkan landasan teoretis dan empiris yang konsisten ini, hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut.

H4. Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Model Riset Empiris

Kerangka teoretis yang mendasari penyelidikan ini bersumber dari sintesis postulat-postulat teoretis dan temuan-temuan empiris yang telah diuraikan sebelumnya. Model riset empiris memposisikan bahwa efisiensi kerja (X1), sistem penghargaan (X2), dan budaya kerja Islami (X3) memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Y1), yang selanjutnya memediasi hubungan antara variabel-variabel eksogen tersebut dan kinerja karyawan (Y2). Kepuasan kerja dikonseptualisasikan sebagai mekanisme mediasi yang menjadi saluran transmisi efek dari faktor-faktor organisasional menuju hasil kinerja individu. Model ini, yang divisualisasikan pada Gambar 1, kemudian diuji secara empiris menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pemilihan PLS-SEM sebagai alat analisis didasarkan pada sejumlah keunggulannya, antara lain kemampuannya untuk menguji secara simultan model pengukuran dan model struktural, fleksibilitasnya terhadap distribusi data yang tidak normal, serta penekanannya pada relevansi prediktif yang menjadikannya sangat sesuai untuk riset eksploratori dan konfirmatori dalam ilmu sosial.



Gambar 1. Model Riset Empiris

METODE

Penyelidikan ini mengadopsi desain riset kuantitatif dengan mempergunakan metodologi survei lintang-bagian untuk menghimpun data dari tenaga kependidikan di Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, Indonesia. Populasi penelitian mencakup seluruh 60 tenaga kependidikan di UNISSULA, dan mengingat ukuran populasi yang terkelola, teknik sensus dipergunakan, di mana keseluruhan populasi dipilih sebagai responden (Sugiyono, 2017). Penggunaan teknik sensus dipandang tepat karena jumlah populasi yang relatif kecil, yakni di bawah 100, sehingga seluruh anggota populasi dapat dijadikan subjek penelitian tanpa perlu melakukan teknik pengambilan sampel yang berisiko menimbulkan bias sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebarakan secara langsung selama periode 13 hingga 21 April 2026. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin yang berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), yang mencakup butir-butir pengukuran untuk lima variabel laten: efisiensi kerja (3 indikator), sistem penghargaan (5 indikator), budaya kerja

Islami (5 indikator), kepuasan kerja (4 indikator), dan kinerja karyawan (4 indikator). Pengembangan instrumen didasarkan pada kerangka teoretis yang telah dikaji dalam tinjauan pustaka, dengan melakukan adaptasi terhadap instrumen-instrumen yang telah terbukti valid dan reliabel dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Kerangka analitis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang diimplementasikan melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0. PLS-SEM dinilai tepat mengingat kapasitasnya untuk menilai secara bersamaan baik model pengukuran (outer model) maupun model struktural (inner model), tuntutan yang minimal terhadap ukuran sampel dan asumsi distribusional, serta penekanannya pada efikasi prediktif (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2009). Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui validitas konvergen yang diases melalui outer loading, average variance extracted (AVE), dan communalitas; validitas diskriminan yang diases melalui kriteria Fornell-Larcker, crossloading, dan rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT); serta reliabilitas yang diases melalui composite reliability (CR) dan Cronbach's alpha. Sementara itu, evaluasi model struktural dilakukan melalui koefisien determinasi (R-square), relevansi prediktif (Q-square melalui uji Stone-Geisser), dan pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping dengan 500 resample untuk memastikan signifikansi statistik dan relevansi substantif dari koefisien jalur yang dihipotesiskan. Prosedur bootstrapping dipilih karena kemampuannya dalam menghasilkan estimasi distribusi sampling tanpa bergantung pada asumsi normalitas data, sehingga meningkatkan robustness dari kesimpulan statistik yang dihasilkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Komposisi demografis dari 60 responden mengungkapkan bahwa mayoritas berupa karyawan laki-laki (37 individu, 61,7%), sementara karyawan perempuan menyusun 38,3% (23 individu) dari sampel. Ditinjau dari distribusi usia, proporsi terbesar responden berada pada kelompok usia 31-40 tahun (23 individu, 38,3%), diikuti oleh kategori 41-50 tahun (16 individu, 26,7%), kohort 21-30 tahun (14 individu, 23,3%), dan kelompok 51-60 tahun (7 individu, 11,7%). Profil tingkat pendidikan menunjukkan bahwa proporsi terbesar memegang gelar sarjana (S1, 28 individu, 46,7%), diikuti oleh lulusan SMA/SMK (14 individu, 23,3%), pemegang diploma (13 individu, 21,7%), dan pemegang gelar magister (S2, 5 individu, 8,3%). Berkaitan dengan masa kerja, pluralitas responden telah mengabdikan selama 11-20 tahun (24 individu, 40,0%), diikuti oleh kelompok 0-10 tahun (20 individu, 33,3%), kohort 21-30 tahun (13 individu, 21,7%), dan mereka yang telah mengabdikan lebih dari 30 tahun (3 individu, 5,0%). Profil demografis ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang cukup memadai untuk memberikan penilaian yang terinformasi terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga meningkatkan kredibilitas data yang dikumpulkan. Dominasi kelompok usia produktif dengan tingkat pendidikan yang relatif tinggi mengindikasikan bahwa tenaga kependidikan di UNISSULA memiliki kapasitas kognitif dan pengalaman praktis yang memadai untuk memahami dan merespons instrumen penelitian secara akurat, yang pada gilirannya meningkatkan validitas respons yang diperoleh.

Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif untuk seluruh variabel riset dan indikator-indikator penyusunnya disajikan pada Tabel 1. Nilai rata-rata agregat untuk seluruh variabel melampaui ambang batas tengah sebesar 3,0 pada skala Likert lima poin, mengindikasikan penilaian yang secara umum afirmatif di seluruh konstruk. Secara spesifik, budaya kerja Islami mencapai rata-rata agregat tertinggi ($M = 3,98$, $SD = 0,80$), diikuti secara ketat oleh sistem penghargaan ($M = 3,98$, $SD = 0,80$) dan kepuasan kerja ($M = 3,97$, $SD = 0,80$). Efisiensi kerja tercatat sedikit lebih rendah ($M = 3,93$, $SD = 0,80$), sementara kinerja karyawan memperlihatkan rata-rata agregat tertinggi ($M = 4,01$, $SD = 0,79$). Temuan agregat ini mengindikasikan bahwa karyawan mempersepsikan praktik-praktik organisasional dan hasil-hasil personal mereka secara positif, dengan kekuatan khusus pada observansi kultural Islam dan kecukupan penghargaan. Data deskriptif ini memberikan gambaran awal yang menggembirakan tentang kondisi manajemen sumber daya manusia di UNISSULA, sekaligus menjadi basis untuk

analisis inferensial yang lebih mendalam. Perlu dicatat bahwa standar deviasi yang relatif seragam antar indikator (berkisar antara 0,78 hingga 0,83) menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap masing-masing variabel memiliki tingkat dispersi yang sebanding, yang mengindikasikan konsistensi internal dalam pola respons yang diberikan.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Riset

Variabel / Indikator	Rata-rata	Sim. Baku
a. Efisiensi Kerja		
Mencapai sasaran yang diantisipasi	3.75	0.79
Menghemat pemanfaatan sumber daya	3.93	0.80
Memaksimalkan sumber daya yang tersedia	4.10	0.80
Rata-rata Variabel	3.93	—
b. Sistem Penghargaan		
Upah	3.78	0.80
Gaji	3.88	0.83
Insentif	3.98	0.83
Tunjangan	4.08	0.83
Pengakuan interpersonal	4.15	0.78
Rata-rata Variabel	3.98	—
c. Budaya Kerja Islami		
Masyarakat Pembelajaran Islam	3.80	0.78
Shalat berjamaah	3.90	0.80
Busana Islami	4.00	0.80
Kesucian ritual (thaharah)	4.08	0.83
Perilaku teladan (keteladanan)	4.13	0.79
Rata-rata Variabel	3.98	—
d. Kepuasan Kerja		
Pekerjaan itu sendiri	3.83	0.78
Penghargaan dan pengakuan	3.92	0.83
Hubungan rekan kerja	4.02	0.83
Promosi dan insentif	4.10	0.80
Rata-rata Variabel	3.97	—
e. Kinerja Karyawan		
Kualitas kerja	4.00	0.79
Kuantitas kerja	4.05	0.80
Keandalan	3.98	0.80
Sikap kerja	4.00	0.78
Rata-rata Variabel	4.01	—

Sumber: Analisis Data Primer (2026)

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Validitas Konvergen. Validitas konvergen dari model pengukuran diases melalui nilai outer loading, average variance extracted (AVE), dan indeks communalitas. Sebagaimana disajikan pada Tabel 2, seluruh outer loading indikator melampaui ambang batas 0,70, berkisar dari 0,770 (penghargaan interpersonal) hingga 0,903 (perilaku teladan), sehingga menunjukkan validitas indikator-relevan yang memadai (Hair et al., 2017). Lebih lanjut, seluruh konstruk mencapai nilai AVE yang melampaui ambang batas 0,50 (berkisar dari 0,679 hingga 0,729), mengonfirmasi bahwa setiap konstruk laten menjelaskan mayoritas varians dari indikator-indikatornya. Nilai communalitas untuk seluruh indikator juga melampaui tolok ukur 0,50, semakin memperkuat

validitas konvergen dari model pengukuran. Keberhasilan dalam memenuhi seluruh kriteria validitas konvergen ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang dipilih benar-benar mengukur konstruk laten yang dituju, sehingga memberikan fondasi yang kokoh untuk analisis selanjutnya. Pencapaian seluruh ambang batas validitas konvergen ini juga mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan telah terbukti mampu menangkap esensi dari setiap konstruk yang diukur dengan tingkat akurasi yang memadai untuk keperluan analisis inferensial.

Tabel 2. Validitas Konvergen: Nilai Outer Loading

Indikator	Outer Loading	Status
Mencapai sasaran	0.873	Valid
Menghemat sumber daya	0.779	Valid
Memaksimalkan sumber daya	0.858	Valid
X2_1 – Wages	0.878	Valid
X2_2 – Salary	0.836	Valid
X2_3 – Incentives	0.876	Valid
X2_4 – Allowances	0.842	Valid
X2_5 – Interpersonal recognition	0.770	Valid
X3_1 – Islamic Learning Society	0.898	Valid
X3_2 – Congregational prayers	0.789	Valid
X3_3 – Islamic attire	0.799	Valid
X3_4 – Ritual purity	0.809	Valid
X3_5 – Exemplary conduct	0.903	Valid
Y1_1 – Work itself	0.826	Valid
Y1_2 – Rewards and recognition	0.913	Valid
Y1_3 – Coworker relations	0.781	Valid
Y1_4 – Promotion and incentives	0.888	Valid
Y2_1 – Work quality	0.822	Valid
Y2_2 – Work quantity	0.801	Valid
Y2_3 – Reliability	0.836	Valid
Y2_4 – Work attitude	0.838	Valid

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2026)

Validitas Diskriminan. Validitas diskriminan diakses melalui tiga kriteria yang saling melengkapi, yakni: kriteria Fornell-Larcker, analisis crossloading, dan rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT). Analisis Fornell-Larcker mengungkapkan bahwa akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk melampaui korelasi antar-konstruk, mengonfirmasi validitas diskriminan yang memadai. Pemeriksaan crossloading mendemonstrasikan bahwa setiap indikator memuat secara lebih substansial pada konstruk yang dituju dibandingkan pada konstruk lainnya, yang berarti tidak terdapat indikator yang keliru dikelompokkan ke dalam konstruk yang tidak sesuai. Selain itu, seluruh rasio HTMT berada di bawah ambang batas konservatif 0,85 (Henseler et al., 2015), dengan nilai tertinggi yang tercatat sebesar 0,816 (antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja), sehingga secara tegas memantapkan validitas diskriminan pada seluruh pasangan konstruk. Pemenuhan tiga kriteria validitas diskriminan secara simultan ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar merepresentasikan fenomena yang berbeda dan unik, tanpa tumpang tindih konseptual yang bermakna. Hal ini sangat penting dalam konteks penelitian ini mengingat beberapa konstruk memiliki kemiripan semantik, seperti efisiensi kerja dan kinerja karyawan, sehingga pemenuhan validitas diskriminan memberikan jaminan bahwa kedua konstruk tersebut memang mengukur entitas yang berbeda secara konseptual.

Reliabilitas. Konsistensi internal dan reliabilitas model pengukuran diases melalui koefisien composite reliability (CR) dan Cronbach's alpha. Sebagaimana diringkaskan pada Tabel 3, seluruh

konstruk mendemonstrasikan nilai CR yang melampaui ambang batas 0,70, berkisar dari 0,876 (efisiensi kerja) hingga 0,924 (sistem penghargaan), sehingga mengonfirmasi reliabilitas komposit yang unggul. Demikian pula, seluruh nilai Cronbach's alpha melampaui tolok ukur 0,70, berkisar dari 0,792 (efisiensi kerja) hingga 0,898 (budaya kerja Islami dan sistem penghargaan), mensubstansiasi konsistensi internal dari skala-skala pengukuran (Hair et al., 2017). Tingginya nilai reliabilitas yang dicapai oleh seluruh konstruk menandakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mampu menghasilkan pengukuran yang stabil dan konsisten, sehingga meningkatkan kepercayaan terhadap validitas temuan-temuan yang dihasilkan.

Tabel 3. Indeks Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Budaya Kerja Islami	0.898	0.923	0.708
Efisiensi Kerja	0.792	0.876	0.702
Kepuasan Kerja	0.875	0.915	0.729
Kinerja Karyawan	0.843	0.894	0.679
Sistem Penghargaan	0.898	0.924	0.708

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2026)

Diagnostik Kolinearitas. Analisis Variance Inflation Factor (VIF) dilaksanakan untuk memastikan absennya multikolinearitas antar variabel prediktor. Seluruh nilai VIF berada dalam rentang yang dapat diterima, yakni 0 hingga 5, dengan nilai tertinggi yang tercatat sebesar 1,053 (sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja), sehingga mengonfirmasi bahwa multikolinearitas tidak mengancam integritas estimasi model struktural (Hair et al., 2017). Hasil ini memberikan jaminan bahwa koefisien jalur yang diestimasi tidak mengalami inflasi akibat korelasi berlebihan antar variabel independen, sehingga interpretasi terhadap besarnya pengaruh masing-masing variabel dapat dilakukan dengan keyakinan yang lebih tinggi.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dievaluasi melalui koefisien determinasi (R-square), relevansi prediktif (Q-square), dan koefisien jalur yang di-bootstrap. Nilai R-square untuk kepuasan kerja sebesar 0,640, mengindikasikan bahwa 64,0% varians dalam kepuasan kerja dijelaskan oleh efisiensi kerja, sistem penghargaan, dan budaya kerja Islami. Nilai R-square untuk kinerja karyawan sebesar 0,505, menandakan bahwa 50,5% varians dalam kinerja karyawan dijelaskan oleh kepuasan kerja. Kedua nilai tersebut melampaui ambang batas 0,25 yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2017) untuk daya jelit moderat. Lebih lanjut, nilai Stone-Geisser Q-square untuk kepuasan kerja (0,580) dan kinerja karyawan (0,432) melampaui nol, sehingga mengonfirmasi bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai (Geisser, 1975; Stone, 1974). Temuan ini secara kuantitatif menunjukkan bahwa model yang diajukan memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik, meskipun terdapat sisa varians yang belum menjelaskan dan berpotensi menjadi objek penelitian lanjutan.

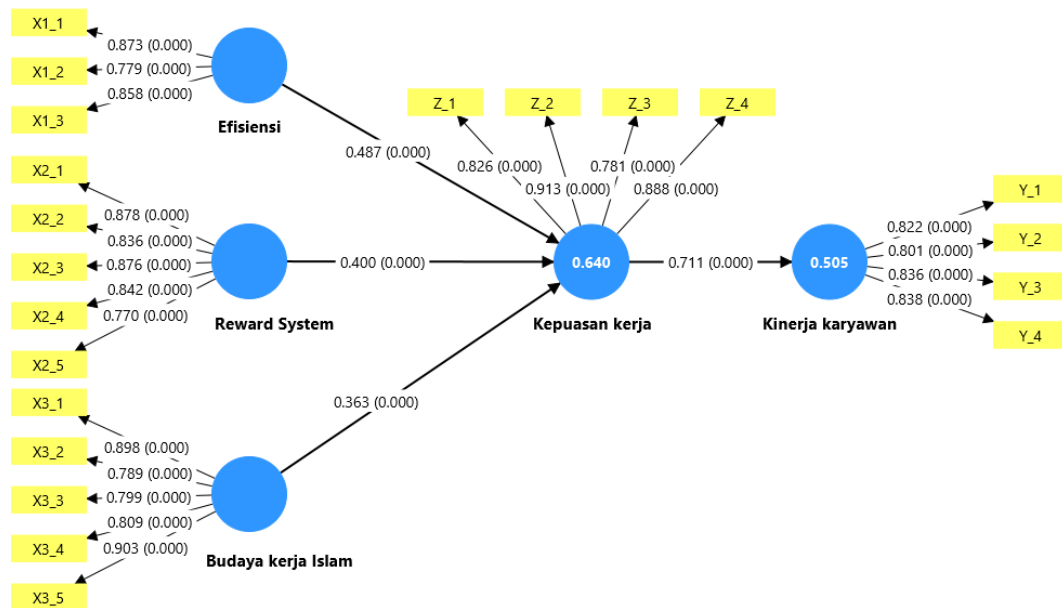
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis-hipotesis diuji melalui bootstrapping dengan 500 resample untuk menghasilkan t-statistik dan p-value bagi setiap jalur yang dihipotesiskan. Hasil pengujian hipotesis, sebagaimana diringkas pada Tabel 4, mengungkapkan bahwa seluruh empat hubungan yang dihipotesiskan signifikan secara statistik pada tingkat 0,01 ($p < 0,01$). Koefisien jalur dari efisiensi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar $\beta = 0,487$ ($t = 6,650$; $p = 0,000$), sehingga mendukung H1. Koefisien jalur dari sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja sebesar $\beta = 0,400$ ($t = 4,834$; $p = 0,000$), memberikan koraborasi empiris untuk H2. Koefisien jalur dari budaya kerja Islami terhadap kepuasan kerja sebesar $\beta = 0,363$ ($t = 4,678$; $p = 0,000$), mensubstansiasi H3. Terakhir, koefisien jalur dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $\beta = 0,711$ ($t = 11,726$; $p = 0,000$), memberikan dukungan yang kokoh untuk H4. Konsekuensinya, seluruh empat hipotesis diterima. Perlu dicatat bahwa besarnya koefisien jalur menunjukkan hierarki pengaruh yang jelas, di mana efisiensi kerja merupakan prediktor terkuat kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja merupakan predikter paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	β	Nilai-T	Nilai-P	Penjelasan
Efisiensi → Kepuasan Kerja	0.487	6.650	0.000	Didukung
Sistem Penghargaan → Kepuasan Kerja	0.400	4.834	0.000	Didukung
Budaya Kerja Islami → Kepuasan Kerja	0.363	4.678	0.000	Didukung
Kepuasan Kerja → Kinerja	0.711	11.726	0.000	Didukung

Sumber: Output Bootstrapping, SmartPLS 3.0 (2026)

**Gambar 2.** Model Struktural: Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis Mediasi

Peran mediasi kepuasan kerja lebih lanjut diuji melalui analisis efek tidak langsung spesifik. Hasilnya, sebagaimana disajikan pada Tabel 5, mendemonstrasikan bahwa seluruh tiga jalur tidak langsung signifikan secara statistik. Efek tidak langsung dari efisiensi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar $\beta = 0,347$ ($t = 6,284$; $p = 0,000$), sementara efek tidak langsung dari sistem penghargaan sebesar $\beta = 0,284$ ($t = 4,446$; $p = 0,000$), dan efek tidak langsung dari budaya kerja Islami sebesar $\beta = 0,258$ ($t = 4,313$; $p = 0,000$). Temuan-temuan ini secara tegas mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan secara statistik, menyalurkan efek-efek dari efisiensi kerja, sistem penghargaan, dan budaya kerja Islami menuju kinerja karyawan. Besarnya efek tidak langsung mengikuti pola yang serupa dengan efek langsung, di mana efisiensi kerja memiliki efek mediasi terbesar, disusul oleh sistem penghargaan dan budaya kerja Islami. Pola ini menunjukkan bahwa mekanisme mediasi berjalan secara konsisten dengan jalur-jalur langsung yang teridentifikasi.

Tabel 5. Efek Tidak Langsung Spesifik (Mediasi)

Jalur Tidak Langsung	β	Nilai-T	Nilai-P
Efisiensi → Kepuasan Kerja → Kinerja	0.347	6.284	0.000
Sistem Penghargaan → Kepuasan Kerja → Kinerja	0.284	4.446	0.000
Budaya Kerja Islami → Kepuasan Kerja → Kinerja	0.258	4.313	0.000

Sumber: Output Bootstrapping, SmartPLS 3.0 (2026)

Diskusi

Temuan-temuan empiris dari penyelidikan ini menghasilkan sejumlah kontribusi yang patut diperhatikan terhadap literatur yang ada. Pertama, pengaruh positif yang signifikan secara statistik dari efisiensi kerja terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,487$; $p < 0,001$) mengkoroborasi proposisi teoretis Sedarmayanti (2017), yang berpendapat bahwa efisiensi kerja meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dengan melahirkan rasa kompetensi, pencapaian, dan optimalisasi sumber daya. Temuan ini sejalan dengan kajian Iqbal et al. (2024) yang mendemonstrasikan bahwa peningkatan efisiensi operasional melalui pelatihan staf terintegrasi sistem manajemen mutu secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan universitas. Li et al. (2025) juga mengonfirmasi bahwa dukungan organisasional yang efisien memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pengajar. Besarnya koefisien ini menunjukkan bahwa efisiensi kerja merepresentasikan prediktor terkuat kepuasan kerja di antara ketiga variabel antaseden yang dikaji, menegaskan primasi efisiensi operasional dalam membentuk penilaian evaluatif karyawan terhadap pengalaman kerja mereka. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa upaya peningkatan efisiensi, seperti penyederhanaan prosedur kerja, pelatihan kompetensi, dan penerapan teknologi tepat guna, dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini juga mengindikasikan bahwa karyawan kependidikan yang mampu mengelola tugas secara efisien cenderung merasakan peningkatan rasa kendali terhadap lingkungan kerja mereka, yang pada gilirannya memperkuat kecenderungan mereka untuk mengevaluasi pengalaman kerja secara positif.

Kedua, efek positif yang signifikan dari sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,400$; $p < 0,001$) mensubstansiasi kerangka teoretis Kadarisman (2012), yang mengkonseptualisasikan penghargaan sebagai apresiasi organisasional yang mampu melahirkan motivasi dan kepuasan. Temuan ini beresonansi dengan studi Elrayah dan Semlali (2023) yang melalui survei terhadap lebih dari 183.000 guru mengonfirmasi bahwa strategi total reward berkelanjutan berkorelasi kuat dengan kepuasan dan motivasi karyawan sektor pendidikan. Margaretha dan Suharno (2020) juga memberikan bukti empiris dalam konteks Indonesia bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Perlu dicatat secara khusus bahwa temuan bahwa pengakuan interpersonal merupakan indikator dengan penilaian tertinggi dalam konstruk sistem penghargaan mengindikasikan bahwa apresiasi non-finansial mungkin sama berpengaruhnya dengan kompensasi pekuniari dalam memupuk kepuasan kerja di kalangan tenaga kependidikan. Hal ini memberikan implikasi penting bagi manajemen, bahwa investasi pada program-program pengakuan dan apresiasi dapat menghasilkan return yang sebanding dengan peningkatan kompensasi finansial, dengan biaya yang relatif lebih rendah.

Ketiga, pengaruh positif dan signifikan dari budaya kerja Islami terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,363$; $p < 0,001$) memperkaya literatur yang berkembang tentang perilaku dan manajemen organisasi Islam. Temuan ini secara empiris memvalidasi premis yang diperkuat oleh Asutay et al. (2022) bahwa spiritualitas Islam di tempat kerja memengaruhi kepuasan kerja melalui mediasi etika kerja. Dwiyantri dan Meilani (2025) menambah dimensi dengan mengidentifikasi bahwa taqarrub dan istiqamah sebagai dimensi Islamic Workplace Spirituality memengaruhi komitmen karier bahwa Islamic Work Ethic memediasi hubungan kepuasan kerja dan kinerja dalam lingkungan kerja Arab. Temuan-temuan ini secara kolektif menyediakan landasan yang kuat untuk menyatakan bahwa institusionalisasi nilai-nilai Islam yang termanifestasi melalui aktivitas masyarakat pembelajaran Islam, observasi ibadah berjamaah, kepatuhan terhadap kode berpakaian Islami, praktik kesucian ritual, dan perilaku teladan, mampu membina lingkungan kerja yang terinfusasi secara spiritual dan bertumpu secara moral, yang pada gilirannya meningkatkan rasa memiliki, makna, dan kepuasan okupasional karyawan. Dengan demikian, budaya kerja Islami bukan semata-mata komitmen ideologis, melainkan juga merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang memiliki justifikasi empiris. Perlu ditekankan bahwa dimensi-dimensi BUDAI memberikan kerangka nilai yang komprehensif dan terstruktur, bukan sekadar himpunan aturan formal, melainkan sebuah ekosistem nilai yang saling memperkuat dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna secara holistik.

Keempat, pengaruh positif yang robust dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,711$; $p < 0,001$) merepresentasikan koefisien jalur terkuat dalam model, sehingga menonjolkan peran mediasi pivotal dari kepuasan kerja dalam proses peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan

dengan karya meta-analitik seminal Judge et al. (2001), serta diperkuat oleh studi terkini Puiu et al. (2025) yang melalui analisis PLS-SEM mengonfirmasi korelasi positif yang kuat antara kepuasan kerja dan kinerja akademisi di universitas-universitas utama Romania. Borrefo et al. (2023) menambahkan bahwa pemberdayaan struktural dan psikologis meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya memperkuat motivasi intrinsik dan kualitas pengajaran. Chabokrow et al. (2025) mengonfirmasi peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Spirit at Work dan Organizational Citizenship Behaviour di sektor pendidikan tinggi Australia. Implikasi teoretisnya adalah bahwa intervensi organisasional yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan seyogianya memprioritaskan pemupukan kepuasan kerja sebagai sasaran proksimal, mengingat kepuasan berfungsi sebagai konduite psikologis yang menyebabkan sumber daya organisasional dan nilai-nilai kultural ditransmutasikan menjadi hasil kinerja yang terukur dan nyata. Koefisien yang relatif besar ini juga mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang sangat krusial dalam model, yang berperan sebagai gerbang utama bagi transmisi pengaruh dari variabel-variabel prediktor menuju kinerja. Temuan ini memberikan pesan yang sangat jelas kepada para pengambil keputusan di institusi pendidikan tinggi, bahwa investasi pada program-program peningkatan kepuasan kerja, seperti peningkatan lingkungan kerja, pengayaan tugas, dan penguatan iklim organisasional yang positif, akan menghasilkan dividen kinerja yang signifikan.

Secara kolektif, analisis mediasi mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja beroperasi sebagai mekanisme transmisi yang signifikan bagi seluruh tiga variabel eksogen. Efek-efek tidak langsung mengindikasikan bahwa efisiensi kerja memberikan pengaruh tidak langsung terkuat terhadap kinerja ($\beta = 0,347$), diikuti oleh sistem penghargaan ($\beta = 0,284$) dan budaya kerja Islami ($\beta = 0,258$). Temuan-temuan ini secara kolektif memajukan pemahaman teoretis tentang mekanisme-mekanisme yang melandasi bagaimana faktor-faktor organisasional meningkatkan kinerja individu di institusi pendidikan berbasis nilai-nilai Islam, menawarkan perspektif yang lebih bernuansa dan integratif dibandingkan model-model efek langsung yang sebelumnya berlaku dalam literatur. Sejalan dengan agenda riset yang diajikan oleh Khan et al. (2021) dan Stephen (2024) untuk mengkaji kepuasan kerja dalam konteks pendidikan tinggi yang lebih kontekstual. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pembuktian empiris bahwa jalur pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja merupakan mekanisme yang signifikan, sehingga membuka peluang bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih komprehensif dan berbasis bukti.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh efisiensi kerja, sistem penghargaan, dan budaya kerja Islami terhadap kepuasan kerja, serta selanjutnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di kalangan tenaga kependidikan Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Temuan empiris yang diperoleh dari analisis PLS-SEM terhadap 60 responden secara konklusif mendemonstrasikan bahwa ketiga variabel eksogen, yakni efisiensi kerja, sistem penghargaan, dan budaya kerja Islami, memberikan efek positif dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga mengkoroborasi peran mediasinya dalam model konseptual yang diajukan. Hasil-hasil ini secara kuantitatif mengonfirmasi bahwa kerangka teoretis yang mendasari penelitian ini memiliki daya jelit yang memadai, serta memberikan bukti empiris yang cukup kuat untuk mendukung model hubungan kausal yang diposisikan.

Implikasi teoretis dari penelitian ini bersifat tiga aspek. Pertama, penelitian ini berkontribusi terhadap literatur manajemen sumber daya manusia dengan memvalidasi secara empiris mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam jejaring nomologis yang menghubungkan efisiensi organisasional, struktur penghargaan, nilai-nilai kultural, dan kinerja individu. Kedua, penelitian ini memperkaya wacana tentang perilaku organisasi Islam dengan mendemonstrasikan manfaat organisasional yang tangible dari institusionalisasi budaya kerja Islami dalam lingkungan pendidikan. Ketiga, penelitian ini menyediakan bukti empiris yang menyelesaikan temuan-temuan yang selama ini bersifat ekuivokal mengenai hubungan budaya organisasi dan kinerja dengan mengelaborasi jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja. Kontribusi teoretis ini memiliki signifikansi yang tidak trivial, mengingat masih terbatasnya riset empiris yang mengkaji secara spesifik mekanisme mediasi dalam konteks organisasi

pendidikan tinggi berbasis Islam. Penelitian ini juga membuka peluang bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia yang lebih inklusif, yang mampu mengakomodasi perspektif spiritual-keagamaan sebagai variabel yang memiliki dampak nyata terhadap perilaku organisasional, bukan sekadar sebagai faktor normatif yang bersifat suplemen.

Implikasi praktis menyarankan agar para pengelola universitas mengadopsi pendekatan multifaset untuk peningkatan kinerja, peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui sasaran kerja yang jelas, pemantauan dan pengembangan kompetensi, sistem penghargaan yang adil, penguatan budaya kerja Islami, serta peningkatan kepuasan kerja sebagai faktor penting dalam mendukung kinerja karyawan. Rekomendasi ini bersifat integratif dan saling memperkuat, di mana peningkatan pada satu aspek diperkirakan akan memberikan dampak positif terhadap aspek-aspek lainnya melalui mekanisme mediasi kepuasan kerja yang telah terbukti.

Kendati kontribusinya, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang patut diakui. Desain lintang-bagian yang dipergunakan tidak memungkinkan inferensi kausal dan observansi terhadap perubahan perilaku yang bersifat dinamis sepanjang waktu. Fokus eksklusif pada satu institusi membatasi generalisabilitas temuan terhadap konteks organisasional lainnya. Kebergantungan pada kuesioner penilaian mandiri memperkenalkan potensi bias persepsi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk menggunakan desain longitudinal, memperluas cakupan ke multiple institusi dan sektor, memasukkan variabel-variabel tambahan seperti kepemimpinan transformasional, dukungan organisasional, keseimbangan kehidupan kerja, dan keterlibatan karyawan, serta mengadopsi pendekatan metode campuran untuk mencapai pemahaman yang lebih komprehensif dan bernuansa terhadap fenomena-fenomena yang diteliti. Selain itu, penggunaan teknik analisis yang lebih canggih seperti multigroup analysis juga dapat dipertimbangkan untuk mengkaji apakah model yang sama berlaku pada subkelompok responden dengan karakteristik demografis yang berbeda. Replikasi penelitian pada konteks institusi pendidikan tinggi Islam lainnya di Indonesia juga sangat dianjurkan untuk menguji robustness temuan ini secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aburutyn, S., & Lizardo, O. (2023). A motivational theory of roles, rewards, and institutions. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 53(2), 200–220. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12360>
- Ali, A. J. (2010). Islamic challenges to HR in modern organizations. *Personnel Review*, 39(6), 692–711.
- AL Smadi, A. N., Amaran, S., Abugabah, A., & Alqudah, N. (2023). An examination of the mediating effect of Islamic Work Ethic (IWE) on the relationship between job satisfaction and job performance in Arab work environment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(1), 59–77. <https://doi.org/10.1177/14705958221120343>
- Alkouatli, C., Abdalla, M., Faris, N., Hidayah, S. N., & Alkouatli, C. (2023). Architects of change: Female Islamic school leaders in Australia & New Zealand. *International Journal of Leadership in Education*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2264257>
- Asutay, M., Kalla, G., & Alija, B. (2022). The impact of Islamic spirituality on job satisfaction and organisational commitment: Exploring mediation and moderation impact. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 913–932. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>
- Beekun, R. I. (1997). *Islamic business ethics*. International Institute of Islamic Thought.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Borrego, Y., Orgambidez, A., & Jaureguialde, B. M. (2023). Empowerment and job satisfaction in university teachers: A theory of power in educational organizations. *Psychology in the Schools*, 60, 843–854. <https://doi.org/10.1002/pits.22790>
- Chabokrow, M., Muenjohn, N., & Montague, A. (2025). Spirit at work and its impact on employee outcomes in Australian higher education. *Studies in Higher Education*, 50(11), 2467–2485. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2418308>
- Dwiyanti, R., & Meilani, E. R. (2025). Islamic workplace spirituality and subjective career success among Indonesian Muslim teachers: The mediating role of career commitment. *Journal of Islamic Studies and Culture*, 8(1), 1–15. <https://doi.org/10.25217/0020258559200>

- Elrayah, M., & Semlali, Y. (2023). Sustainable total reward strategies for talented employees' sustainable performance, satisfaction, and motivation: Evidence from the educational sector. *Sustainability*, 15(2), 1605. <https://doi.org/10.3390/su15021605>
- Frei, I., & Grund, C. (2022). Working-time mismatch and job satisfaction of junior academics. *Journal of Business Economics*, 92, 1015–1041. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01091-y>
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320–328.
- Ghahramanian, A., Bagheriyeh, F., Aghajari, P., Asghari-Jafarabadi, M., Abolfathpour, P., Rahmani, A., Nabighadim, A., & Hajieskandar, A. (2024). The intention to leave among academics in Iran: An examination of their work-life quality and satisfaction. *BMC Nursing*, 23. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01720-7>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi ed.). Bumi Aksara.
- He, L., & Ismail, K. (2023). Do staff capacity and performance-based budgeting improve organisational performance? Empirical evidence from Chinese public universities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(29). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01523-2>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Iqbal, S., Hanif, M., & Khan, S. (2024). Impact of staff training on university productivity through job satisfaction: A study of ISO 9001-certified institutions. *PLOS ONE*, 19(7), e0306799. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306799>
- Jain, I., & Gulati, R. (2025). Efficiency in higher education: A review of research from 1977 to 2022. *Higher Education Quarterly*, 79(1), e70010. <https://doi.org/10.1111/hequ.70010>
- Janke, S., Steinhäuser, R., Helmer, H., & Daumiller, M. (2026). A dual-process model of early career researchers' well-being: Satisfaction and frustration of basic psychological needs as central mechanism. *Higher Education*, 91(6), 2261–2279. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01520-1>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen kompensasi* (Edisi revisi). Rajawali Pers.
- Kasalak, G., Güneri, B., Ehtiyar, V. R., Apaydın, Ç., & Türker, G. Ö. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Frontiers in Psychology*, 13, 1038824. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038824>
- Khan, J., Bhatti, A., Hussain, A., Ahmad, R., & Iqbal, J. (2021). Employee job satisfaction in higher educational institutes: A review of theories. *Journal of South Asian Studies*, 9(3), 257–266. <https://doi.org/10.33687/jsas.009.03.3940>
- Khaliq, A., & Farooq, O. (2017). Human resource management (HRM) in Islamic perspective. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 8(4), 410–426. <https://doi.org/10.1108/JIABR-12-2014-0045>
- Li, L., Kanchanapoom, K., Deeprasert, J., Duan, N., & Qi, Z. (2025). Unveiling the factors shaping teacher job performance: Exploring the interplay of personality traits, perceived organizational support, self-efficacy, and job satisfaction. *BMC Psychology*, 13(14), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02324-1>
- Liu, Z., Xiong, H., & Sun, Y. (2023). Will online MOOCs improve the efficiency of Chinese higher education institutions? An empirical study based on DEA. *Sustainability*, 15(7), 5970. <https://doi.org/10.3390/su15075970>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.

- Margaretha, M., & Suharno, S. (2020). The effect of reward on job satisfaction. *Journal of Economic and Business*, 3(1), 45–56.
- Naseem, S., Mohsin, M., & Jamil, K. (2025). Driving job satisfaction through inclusive knowledge management: A focus on learning and communication in diverse workplaces. *BMC Psychology*, 13(7). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02404-w>
- Park, L. S., & Martinez, L. R. (2022). Fifty shades of pray: Faith diversity management approaches impact employee satisfaction, support perceptions, and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 1103–1120. <https://doi.org/10.1002/job.2626>
- Pepple, D. G., & Ambilichu, C. A. (2024). Performance appraisal and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. *European Management Review*, 21(1), 237–250. <https://doi.org/10.1111/emre.12583>
- Puiu, S., Udriștioiu, M. T., & Petrișor, I. (2025). A multivariate analysis of the influencing factors for job satisfaction and well-being of academics. *Scientific Reports*, 15, 36770. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20594-6>
- Rella, A., & Vitolla, F. (2024). Efficiency metrics for performance measurement: A review in higher education of main methods and determinants. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(3), 841–866. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2024-0049>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rukmini. (2019). Pengaruh sistem reward terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 112–125.
- Saputra, Farhan & Putri, Ganis & Puspitasari, Dita & Danaya, Bayu. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gembira. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*. 2. 168-186. [10.30640/trending.v2i1.1937](https://doi.org/10.30640/trending.v2i1.1937).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja* (Cetakan ke-4). Mandar Maju.
- See, K. F. (2021). Higher education efficiency and productivity studies: A bibliometric analysis for future research. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13(100), 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06171-2>
- Serinkan, C., & Kızıloğlu, M. (2021). The relationship between organisational culture and job satisfaction in higher education institutions: The Bishkek case. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. <https://doi.org/10.3311/ppso.15319>
- Stephen, V. A. (2024). Key factors influencing job satisfaction among academic staff in the university. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12, 399–414. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2024.123022>
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B*, 36(2), 111–133.
- Sulistiawati. (2019). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(3), 201–215.
- UNISSULA. (2005). *Budaya Akademik Islami: Bismillah membangun generasi Khaira Ummah*. Lembaga Penjaminan Mutu Internal UNISSULA.