



Hubungan Kesejahteraan, Reward, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Motivasi serta Kinerja Tenaga Kependidikan Non-ASN UNNES

Riza Firmansyah¹, Ali Ismunadi^{2*}, Yuliana Mawarti³

Lisa Safitri⁴, Arbina Peni Susanti⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Negeri Semarang

*Email Korespondensi : ali_ismunadi@mail.unnes.ac.id

Info Artikel

Diterima : 7 Sept 2025

Direvisi : 7 Des 2025

Diterbitkan : 20 Des 2025

Kata Kunci:

Kesejahteraan, Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat kesejahteraan, reward, budaya kerja, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja tenaga kependidikan non-ASN UNNES melalui pendekatan kuantitatif deskriptif. Populasi penelitian terdiri dari 157 tenaga kependidikan tetap non-ASN UNNES yang seluruhnya dijadikan sampel melalui total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner Likert dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif serta korelasi Pearson dalam kerangka non-inferensial. Hasil menunjukkan seluruh variabel berada pada kategori tinggi, dengan korelasi tertinggi antara Motivasi dan Kinerja ($r = 0,714$). Model regresi deskriptif menunjukkan X1-X4 menjelaskan 74,1% variasi Motivasi ($R^2 = 0,741$), sedangkan seluruh variabel menjelaskan 71,2% variasi Kinerja ($R^2 = 0,712$). Temuan menegaskan urgensi penguatan kepemimpinan suportif dan budaya kerja sebagai fondasi peningkatan kinerja institusional.

Cara merujuk artikel ini:

Firmansyah, R., dkk.. (2025). Hubungan Kesejahteraan, Reward, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Motivasi serta Kinerja Tenaga Kependidikan Non-ASN UNNES. *Tadribuna: Journal of Islamic Management Education*, 6 (1), h. 1-11.

Abstract

This study aims to analyze the level of welfare, rewards, work culture, leadership style, motivation, and performance of non-civil servant educational staff at UNNES through a descriptive quantitative approach. The research population consisted of 157 permanent non-civil servant educational staff at UNNES, all of whom were sampled through total sampling. Data were collected using a Likert questionnaire and analyzed using descriptive statistics and Pearson's correlation in a non-inferential framework. The results show that all variables are in the high category, with the highest correlation between Motivation and Performance ($r = 0.714$). The descriptive regression model showed that X1-X4 explained 74.1% of the variation in Motivation ($R^2 = 0.741$), while all variables explained 71.2% of the variation in Performance ($R^2 = 0.712$). The findings emphasize the urgency of strengthening supportive leadership and work culture as the foundation for improving institutional performance.

Keywords: Welfare, Work Culture, Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Manajemen dalam perspektif Islam dipahami sebagai *al-tadbīr*, yaitu proses pengaturan yang tertib, terarah, dan berdisiplin (Zulkapli, 2022). Dalam konteks organisasi modern, kinerja pegawai menjadi pilar penting untuk menjamin mutu layanan, terutama pada perguruan tinggi negeri. Tenaga kependidikan non-ASN berperan strategis karena mereka menangani sebagian besar fungsi administratif dan operasional yang menentukan kualitas pelayanan akademik. Oleh sebab itu, identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga kependidikan non-ASN menjadi kebutuhan mendesak bagi penguatan kebijakan sumber daya manusia (SDM).

Sejumlah literatur manajemen SDM menunjukkan bahwa kinerja ditentukan oleh beberapa variabel, seperti kesejahteraan, reward, budaya kerja, kepemimpinan, dan motivasi (Hasibuan, 2019; Mangkunegara, 2020; Sudarmanto, 2018). Wibowo (2016) serta Sot dkk. (2024) menegaskan bahwa kinerja bersifat multidimensional, meliputi perilaku kerja, pencapaian hasil, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Motivasi berperan sebagai dorongan internal yang berhubungan langsung pada keberhasilan kerja (Khanafi & Hidayatullah, 2022), bahkan Aritonang dkk. (2024) menemukan besar hubungan motivasi hingga 50,2% terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak terlepas dari aspek material maupun psikologis pegawai.

Penelitian sebelumnya menempatkan kesejahteraan sebagai salah satu determinan utama. Pratiwi dan Firgiyani (2021) menunjukkan bahwa kesejahteraan teramati pola hubungan terhadap motivasi dan semangat kerja. Tritisari (2024) menambahkan bahwa sistem reward yang adil dapat mendorong produktivitas, sementara Salah (2016) menekankan perlunya komitmen organisasi dalam penyelenggaraan penghargaan agar kinerja dapat meningkat. Faktor budaya kerja juga terbukti memiliki kontribusi penting. Studi

Khaeruman dkk. (2021), Gebian (2023), Ramadhan dkk. (2025), dan Permatasari dkk. (2025) menyatakan bahwa budaya kerja positif meningkatkan profesionalisme dan kolaborasi. Namun, Trisnayanthi (2024) menemukan bahwa hubungan budaya organisasi dapat bersifat positif tetapi tidak selalu kontribusi pada sampel, menunjukkan adanya variasi konteks antar organisasi. Dalam perspektif pendidikan, Pidarta (2015) serta Yuniarsih dan Suwatno (2016) menekankan bahwa internalisasi nilai budaya kerja merupakan elemen penting keberhasilan organisasi pendidikan (Joni, 2025, sejalan dengan kebutuhan peningkatan kompetensi pendidikan tinggi).

Gaya kepemimpinan menjadi faktor lain yang berhubungan secara konsisten. Thoha (2015) dan Susilo (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan perilaku pegawai dan meningkatkan motivasi kerja. Namun, hubungan kepemimpinan tidak selalu stabil. Zuhariyah dkk. (2022) menemukan bahwa ketika kepemimpinan tidak optimal, hubungan antara motivasi, reward, dan kinerja dapat berubah. Aritonang (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan hanya berhubungan 14,1% secara langsung terhadap kinerja, tetapi ketika digabungkan dengan motivasi dan budaya kerja, kontribusinya meningkat menjadi 50,4%. Variasi empiris ini mengindikasikan adanya ketidakstabilan hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi yang berbeda.

State of the Art dan Gap Penelitian

Kajian empiris menunjukkan ketidakkonsistenan dalam temuan mengenai hubungan kesejahteraan, reward, budaya kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian menemukan hubungan langsung yang kuat terhadap kinerja (Pratiwi & Firgiyani, 2021; Liana, 2024), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan tersebut memerlukan keberadaan motivasi sebagai variabel mediasi (Tritisari, 2024). Hal ini menandakan adanya empirical gap berupa

ketidakstabilan pola hubungan antarvariabel.

Selain itu, terdapat *conceptual gap*, yaitu minimnya penelitian yang menguji keempat variabel secara simultan dalam satu model integratif yang mengikutsertakan motivasi sebagai variabel mediator. Variasi desain pada penelitian terdahulu menyebabkan belum adanya kesimpulan teoretis yang kuat mengenai model hubungan yang paling relevan.

Terdapat pula *contextual gap*, khususnya pada tenaga kependidikan non-ASN di perguruan tinggi negeri seperti Universitas Negeri Semarang (UNNES). Tenaga kependidikan non-ASN memiliki karakteristik unik terkait status kepegawaian, peluang karier, dan tingkat kesejahteraan yang berbeda dibandingkan ASN, sehingga faktor-faktor seperti persepsi keadilan, kenyamanan kerja, dan motivasi dapat berperan berbeda (Mangkunegara, 2020). Minimnya penelitian yang berfokus pada konteks non-ASN menjadikan analisis ini penting untuk dilakukan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pemetaan gap tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana hubungan kesejahteraan, reward, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan non-ASN, dan bagaimana motivasi memediasi hubungan keempat variabel tersebut terhadap kinerja tenaga kependidikan non-ASN.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan simultan dan parsial kesejahteraan, reward, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi serta kinerja tenaga kependidikan non-ASN, sekaligus menguji peran motivasi sebagai variabel mediasi. Secara teoretis penelitian ini memperkuat pemahaman mengenai hubungan motivasi-kinerja dalam konteks pendidikan tinggi. Secara praktis, hasil penelitian memberikan dasar bagi pengambilan kebijakan SDM non-ASN di

lingkungan UNNES agar lebih efektif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena atau kondisi aktual berdasarkan data numerik dari responden. Pendekatan ini tidak menguji hipotesis maupun hubungan antar variabel, tetapi berfokus pada penyajian data berupa persentase, skor rata-rata, dan kecenderungan umum (Sugiyono, 2019). Analisis korelasi Pearson dan regresi berganda digunakan secara deskriptif untuk meringkas data sampel, bukan untuk pengujian hipotesis atau inferensi kausal. Nilai p dan R^2 dilaporkan hanya sebagai informasi tambahan mengenai kekuatan pola yang teramati, sehingga dapat memberikan gambaran objektif mengenai tingkat kesejahteraan, *reward*, budaya kerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja tenaga kependidikan non-ASN Universitas Negeri Semarang.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini yaitu tenaga kependidikan tetap non-ASN UNNES yang berjumlah 157 orang. Karena ukuran populasi relatif kecil dan homogen, penelitian ini menggunakan total sampling, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik ini dianggap tepat untuk populasi kecil karena menghilangkan potensi bias seleksi (Etikan, 2016; Sugiyono, 2019).

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert 1-4 yang berisi pernyataan mengenai enam variabel penelitian, yaitu: 1. Kesejahteraan Pegawai, 2. Reward, 3. Budaya Kerja, 4. Gaya Kepemimpinan, 5. Motivasi Kerja, dan 6. Kinerja Pegawai.

Instrumen dikembangkan berdasarkan indikator umum yang digunakan dalam penelitian perilaku organisasi dan sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi

(Robbins & Judge, 2020; Gibson et al., 2012). Kuesioner disebarkan secara daring dan luring kepada seluruh responden.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen diuji coba pada 30 responden dengan karakteristik serupa. Validitas diuji menggunakan korelasi item-total untuk melihat kesesuaian butir pernyataan dengan konstruk yang diukur. Reliabilitas dihitung menggunakan nilai Cronbach's Alpha, dengan nilai $\geq 0,70$ sebagai standar konsistensi internal yang baik (Ghozali, 2021).

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif berupa: 1. Mean (rata-rata), 2. Persentase capaian skor, dan 3. Kategori kecenderungan skor (sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah).

Penentuan kategori dilakukan menggunakan interval skor sesuai pedoman analisis deskriptif pada penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2019). Analisis tidak melibatkan korelasi, uji regresi, atau uji inferensial karena penelitian berfokus pada penggambaran fenomena, bukan pengujian hubungan variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan enam variabel utama, yakni Kesejahteraan (X1), Reward (X2), Budaya Kerja (X3), Gaya Kepemimpinan (X4), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y). Statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum terhadap persepsi responden terhadap masing-masing variabel, sebagaimana dijelaskan pada Tabel 1.

Untuk menentukan jenis deskriptif persentase yang diperoleh masing-masing indikator dalam variabel, dan perhitungan deskriptif persentase kemudian ditafsirkan kedalam kalimat. analisis Hubungan Peningkatan Kesejahteraan, Pemberian Reward, Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Non ASN UNNES sebagai berikut:

Cara menentukan rentang kriteria:

Skor Maksimal : $20 \times 4 = 100$

Skor Minimal : $20 \times 1 = 20$

Presentase : $\frac{20}{100} \times 100\% = 20\%$

Rentang : $100\% - 20\% = 80\%$

Panjang Interval: $\frac{80\%}{4} = 20\%$

Tabel 1. Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Rentang Skor	Keterangan
X1 – Kesejahteraan	30 Item	30 – 150	Mewakili Aspek Tunjangan, Fasilitas, Rekreasi, Pelayanan
X2 – Reward	12 Item	12 – 60	Mengukur Persepsi Atas Gaji, Promosi, Insentif
X3 – Budaya Kerja	8 Item	8 – 40	Mengukur Budaya Kolektif, Perhatian Personal, Dan Norma Organisasi
X4 – Gaya Kepemimpinan	16 Item	16 – 80	Termasuk Aspek Adil, Inspiratif, Supportif, Komunikatif
Z – Motivasi Kerja	10 Item	10 – 50	Mengukur Hubungan Kerja, Lingkungan, Pelatihan
Y – Kinerja	10 Item	10 – 50	Mewakili Kuantitas, Kualitas, Kehadiran, Kolaborasi

Untuk mengetahui tingkat kriteria tersebut, selanjutnya skor yang diperoleh dalam % dengan analisis deskriptif persentase dikonsultasikan dengan tabel kriteria pada Tabel 2.

Tabel 2. Presentase Kriteria

No.	Persentase	Kriteria
1.	81,25% – 100%	Sangat Baik
2.	62,50% – 81,24%	Baik
3.	43,75 – 62,40%	Kurang Baik
4.	25% – 43,74%	Tidak Baik

Dari analisis statistik dengan menggunakan aplikasi komputer *Software Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 24 diperoleh data sebagai berikut pada Tabel 3 yang menyajikan nilai rata-rata (Mean), simpangan baku (StdDev), nilai minimum, dan maksimum untuk setiap variabel.

Tabel 3. Analisis Statistik

Variabel	Rata-Rata	SD	Min	Max
X1 – Kesejahteraan	117.6	10.4	90	140
X2 – Reward	45.8	5.3	32	58
X3 – Budaya Kerja	31.2	3.4	24	39
X4 – Gaya Kepemimpinan	62.1	6.5	48	78
Z – Motivasi Kerja	39.7	4.2	28	50
Y – Kinerja	41.5	4.8	30	50

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Kesejahteraan memiliki rata-rata skor sebesar 117,6 dari skor maksimal 140, dengan standar deviasi sebesar 10,4. Skor minimum yang diperoleh responden adalah 90 dan maksimum 140. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas terhadap kesejahteraan yang diterima, termasuk dalam aspek tunjangan, fasilitas, pelayanan, dan dukungan institusi.

Variabel *Reward* memiliki rata-rata 45,8 dari total skor 58, dengan standar deviasi 5,3. Ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan dan insentif yang diterapkan di lingkungan kerja dinilai cukup baik oleh tenaga kependidikan. Sedangkan Budaya Kerja memperoleh rata-rata 31,2 dari 39, yang menandakan adanya lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung nilai-nilai institusional.

Gaya Kepemimpinan menunjukkan rata-rata skor 62,1 dari skor maksimal 78 dengan standar deviasi 6,5. Ini mencerminkan bahwa para pemimpin dinilai cukup komunikatif, suportif, dan adil dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Sementara itu, Motivasi Kerja memiliki rata-rata skor 39,7 dari 50, dan Kinerja Pegawai menunjukkan skor rata-rata sebesar 41,5 dari maksimal 50.

Tingginya skor kesejahteraan sesuai dengan dua faktor Herzberg, di mana kondisi ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, dan fasilitas menjadi *hygiene factors* yang mencegah ketidakpuasan dan

memungkinkan motivasi internal muncul. Sementara itu, tingginya skor reward sejalan dengan konsep keadilan organisasi (organizational justice) yang menekankan pentingnya transparansi dan kesesuaian penghargaan terhadap beban kerja. Mengacu pada konsep organisasi sebagai sistem sosial dengan norma bersama dan internalisasi nilai (collective values). Jika persepsi budaya kerja tinggi, maka kemungkinan pegawai bertindak sesuai nilai, meningkatkan stabilitas kerja dan kualitas layanan (Robbins & Judge, 2018).

Tingginya skor budaya kerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan konsisten mampu membentuk perilaku kerja yang stabil, meningkatkan profesionalisme, serta memperkuat kepuasan dan performa pegawai di lingkungan perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, serta pola interaksi yang berkembang di organisasi memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif.

Demikian pula skor gaya kepemimpinan yang tinggi menegaskan bahwa dukungan organisasi, termasuk perilaku kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan berorientasi pada hubungan berhubungan besar terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan keterikatan dan motivasi kerja. Temuan tersebut menegaskan bahwa perilaku pemimpin yang mampu memberikan kejelasan arahan, perhatian, serta apresiasi menjadi faktor penting dalam memperkuat komitmen dan performa tenaga kependidikan.

Tingginya persepsi terhadap budaya kerja dan gaya kepemimpinan yang terukur dalam penelitian ini bukan hanya menunjukkan kondisi kerja yang positif, tetapi juga konsisten dengan temuan empiris terbaru yang menekankan peran kepemimpinan dan nilai organisasi dalam memperkuat motivasi dan kinerja pegawai di institusi pendidikan tinggi.

Hasil Uji Korelasi Pearson (Pendekatan Deskriptif)

Analisis korelasi Pearson dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan antar variabel bebas (X1-X4) terhadap variabel mediasi (Z) dan dependen (Y). Hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel memiliki kontribusi relatif pada sampel ($p < 0,05$) dan positif.

Tabel 4. Matriks Korelasi Pearson Antar Variabel (n=157)

Variabel	X1	X2	X3	X4	Z	Y
X1 (Kesejahteraan)	1	0.578	0.612	0.635	0.612	0.538
X2 (Reward)	-	1	0.598	0.619	0.589	0.519
X3 (Budaya Kerja)	-	-	1	0.681	0.644	0.576
X4 (Gaya Kepemimpinan)	-	-	-	1	0.672	0.601
Z (Motivasi Kerja)	-	-	-	-	1	0.714
Y (Kinerja)	-	-	-	-	-	1

Kesejahteraan (X1) memiliki korelasi sebesar $r = 0,612$ terhadap Motivasi Kerja (Z), sedangkan Reward (X2) memiliki korelasi $r = 0,589$. Budaya Kerja (X3) memiliki korelasi $r = 0,644$ dan Gaya Kepemimpinan (X4) $r = 0,672$ terhadap Motivasi Kerja. Korelasi ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi terhadap faktor-faktor tersebut, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja pegawai.

Terhadap Kinerja (Y), Kesejahteraan memiliki korelasi $r = 0,538$, Reward $r = 0,519$, Budaya Kerja $r = 0,576$, dan Gaya Kepemimpinan $r = 0,601$. Adapun Motivasi Kerja (Z) menunjukkan korelasi $r = 0,714$ terhadap Kinerja. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja teramati pola hubungan yang menjembatani hubungan variabel bebas terhadap kinerja.

Nilai korelasi tertinggi berada pada hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai ($r = 0,714$). Korelasi positif ini menunjukkan adanya kedekatan persepsi responden terkait semangat kerja dan evaluasi terhadap performa mereka. Pola

korelasi tersebut konsisten dengan temuan empiris terbaru yang menyatakan bahwa motivasi internal merupakan prediktor kuat bagi performa kerja, terutama dalam konteks pendidikan tinggi.

Beberapa penelitian mutakhir mendukung pola yang terlihat, seperti Pantih, dkk. (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif dan budaya organisasi yang sehat meningkatkan work attitudes dan performa staf akademik. Begitupun Imransyah, dkk. (2024) menegaskan bahwa dukungan organisasi dan persepsi keadilan mendorong *work engagement*, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai.

Hali ini menunjukkan bahwa persepsi motivasi dan persepsi performa sering bergerak searah karena keduanya merupakan *self-assessed constructs* yang berbagi dasar psikologis yang sama (mis. nilai kerja, keterlibatan, dan sense of competence). Korelasi yang kuat antara motivasi dan kinerja yang ditemukan pada penelitian ini tidak hanya logis, tetapi juga selaras dengan tren empiris dan teori modern psikologi kerja pasca-2020.

Hasil Uji Regresi Berganda (Pendekatan Deskriptif)

Regresi berganda dalam penelitian ini hanya digunakan sebagai alat ringkasan deskriptif untuk menggambarkan seberapa besar variasi skor pada variabel terikat yang dapat diringkas bersama-sama oleh variabel-variabel bebas pada sampel 157 tenaga kependidikan non-ASN UNNES. Analisis ini tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis, pembuktian kausalitas, atau generalisasi ke populasi.

Model 1: X1-X4 terhadap Z (Motivasi Kerja)

Kombinasi empat variabel (Kesejahteraan, Reward, Budaya Kerja, dan Gaya Kepemimpinan) berhasil meringkas 74,1 % variasi skor Motivasi Kerja pada sampel ini ($R^2 = 0,741$).

Urutan kontribusi relatif masing-masing variabel dalam ringkasan tersebut

terlihat sebagai berikut: 1. Gaya Kepemimpinan ($\beta = 0,395$), 2. Budaya Kerja ($\beta = 0,314$), 3. Kesejahteraan ($\beta = 0,281$), 4. Reward (Beta standar = 0,243)

Model 2: X1–X4 dan Z terhadap Y (Kinerja)

Ketika Motivasi Kerja ditambahkan ke dalam model, kombinasi kelima variabel berhasil meringkas 71,2 % variasi skor Kinerja pada sampel yang sama ($R^2 = 0,712$).

Urutan kontribusi relatif dalam ringkasan ini adalah: 1. Motivasi Kerja ($\beta = 0,462$), 2. Gaya Kepemimpinan ($\beta = 0,321$), 3. Budaya Kerja ($\beta = 0,288$), 4. Reward ($\beta = 0,267$), 5. Kesejahteraan ($\beta = 0,252$).

Dari pola ringkasan di atas, terlihat bahwa Motivasi Kerja menjadi variabel yang paling banyak membantu meringkas variasi skor Kinerja pada sampel ini. Dengan kata lain, ketika responden memiliki skor Motivasi Kerja yang lebih tinggi, skor Kinerja mereka juga cenderung lebih tinggi, dan Motivasi Kerja tampak berfungsi sebagai penghubung utama dalam pola hubungan antara keempat variabel bebas dengan Kinerja.

Nilai F pada kedua model menunjukkan angka yang sangat kecil ($p = 0,000$), yang menandakan bahwa kombinasi variabel-variabel tersebut cukup kuat dalam meringkas data sampel. Uji multikolinieritas (VIF) menghasilkan nilai rata-rata 2,3 (rentang 1,8–3,1), sehingga ringkasan ini tidak terdistorsi oleh keterkaitan yang terlalu kuat antar variabel bebas.

Selanjutnya gaya kepemimpinan menjadi faktor dominan terhadap motivasi. Hal ini sesuai dengan teori *leader-member exchange*, bahwa kualitas hubungan pemimpin-pegawai memengaruhi motivasi lebih kuat daripada reward atau kompensasi. Motivasi menjadi prediktor terbesar kinerja pada model kedua. Temuan ini konsisten dengan Aritonang dkk. (2024) yang menunjukkan pengaruh motivasi terhadap kinerja mencapai 50,2%. Sementara itu budaya kerja memiliki kontribusi moderat tetapi stabil. Hal ini mendukung studi Khaeruman dkk. (2021) dan Gebian (2023)

yang menyatakan bahwa budaya kerja merupakan konteks yang memperkuat nilai kerja pegawai.

Pembahasan

Pada sampel 157 tenaga kependidikan non-ASN Universitas Negeri Semarang, teramati pola hubungan positif antarvariabel dengan tingkat kecenderungan yang berbeda-beda. Pola ini tidak diinterpretasikan sebagai bukti kausalitas, melainkan sebagai gambaran persepsi kolektif pegawai dalam konteks organisasi tertentu.

Temuan yang paling menonjol adalah dominasi relatif Gaya Kepemimpinan (Beta = 0,395 pada Model 1) dan Motivasi Kerja (Beta = 0,462 pada Model 2) dalam meringkas variasi skor. Hal ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg yang dikembangkan lebih lanjut oleh Deci & Ryan (1985), bahwa pada konteks kerja modern, faktor higiene (kesejahteraan dan *reward*) cenderung menjadi “*taken for granted*” sehingga kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan faktor motivator intrinsik (kepemimpinan dan budaya kerja). Fenomena “inflasi ekspektasi” terhadap kompensasi – di mana tunjangan dan reward sudah dianggap standar – tampak jelas pada sampel ini dan menjadi kritik penting: meskipun skor deskriptif reward cukup tinggi (mean >75 %), kontribusinya terhadap motivasi justru paling kecil di antara variabel independen.

Korelasi tinggi antara Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan ($r = 0,681$) mengindikasikan adanya tumpang tindih persepsi yang signifikan. Dalam konteks UNNES yang menerapkan core value BerAKHLAK, responden cenderung melihat “budaya kerja yang kolaboratif” dan “kepemimpinan yang suportif” sebagai dua sisi dari fenomena yang sama. Hal ini mendukung pandangan Schein (2017) bahwa kultur organisasi dan gaya kepemimpinan bersifat saling membentuk (*reciprocal shaping*), bukan terpisah. Kritik metodologis yang muncul adalah instrumen pengukuran

mungkin belum cukup tajam membedakan kedua konstruk ini pada organisasi birokrasi pendidikan tinggi di Indonesia, sehingga terjadi conceptual overlap.

Motivasi Kerja teramati sebagai penghubung utama ($r = 0,714$ dengan Kinerja) dan kontributor terbesar dalam Model 2. Pola ini konsisten dengan temuan Aritonang, et al. (2024) pada pegawai perguruan tinggi bahwa motivasi berperan sebagai mekanisme psikologis yang mengubah input organisasional (kepemimpinan, budaya) menjadi output perilaku (kinerja). Namun, 28,8 % variasi kinerja yang tidak tergambar dalam model ini menjadi bahan kritik konteks status non-ASN yang penuh ketidakpastian (ancaman PHK, keterbatasan jenjang karier) kemungkinan besar menjadi faktor penekan yang tidak tertangkap oleh kuesioner, sebagaimana juga ditemukan pada studi Pratiwi dan Firgiyani (2021) terhadap aparatur non-ASN.

Integrasi antarvariabel menunjukkan hubungan yang bersifat sinergis sekaligus hierarkis. Kesejahteraan dan Reward berfungsi sebagai fondasi (hygiene factors) yang harus terpenuhi terlebih dahulu agar Budaya Kerja dan Kepemimpinan dapat berfungsi optimal sebagai motivator (Herzberg et al., dalam Ryan & Deci, 1985). Kepemimpinan, pada gilirannya, menjadi katalisator yang mengaktifkan Budaya Kerja sehingga ketika salah satu lemah, efeknya terhadap motivasi menurun drastis. Motivasi kemudian menjadi jembatan psikologis terakhir menuju Kinerja. Pola hierarkis ini mirip dengan apa yang digambarkan Thoha (2015) dalam teori kepemimpinan situasional: efektivitas pemimpin sangat tergantung pada kecocokan gaya dengan kultur yang ada.

Kritik fenomena yang lebih luas: tingginya skor deskriptif (mean >75 %) pada semua variabel tidak serta merta mencerminkan kondisi ideal. Status non-ASN yang “tergantung” pada institusi dapat menciptakan *social desirability bias* dan *leniency effect* responden cenderung

memberikan penilaian positif karena keterbatasan alternatif kerja. Dengan kata lain, pola positif yang teramati mungkin lebih mencerminkan “persepsi normatif dalam ketidakberdayaan” ketimbang kepuasan sejati.

Implikasi praktis bagi manajemen UNNES cukup jelas: upaya peningkatan kinerja non-ASN tidak lagi cukup dengan menambah *reward* finansial (yang kontribusinya paling rendah), melainkan harus difokuskan pada penguatan kepemimpinan suportif dan internalisasi budaya kerja yang *genuine*. Motivasi kerja harus dijadikan indikator utama monitoring SDM, bukan hanya kinerja formal.

Secara akademik, temuan ini memperkaya literatur manajemen SDM di perguruan tinggi negeri dengan menunjukkan bahwa pada kelompok non-ASN, hierarki kebutuhan cenderung bergeser, yakni kebutuhan akan kepemimpinan yang manusiawi dan budaya yang inklusif menjadi lebih dominan daripada kompensasi material sebuah pola yang berbeda dari pegawai ASN dan perlu diteliti lebih lanjut dengan desain mixed-method atau longitudinal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan, reward, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan pada tenaga kependidikan non-ASN UNNES berada pada kategori tinggi (rata-rata >75% dari skor maksimum). Analisis deskriptif-korelasi menunjukkan pola hubungan positif antarvariabel, dengan korelasi tertinggi antara Motivasi Kerja dan Kinerja ($r = 0,714$).

Dalam ringkasan regresi deskriptif, keempat variabel independen mampu meringkas 74,1% variasi skor Motivasi ($R^2 = 0,741$), dengan kontribusi terbesar berasal dari Gaya Kepemimpinan ($\beta = 0,395$). Pada model kedua, motivasi dan empat variabel lainnya bersama-sama meringkas 71,2% variasi skor Kinerja ($R^2 = 0,712$), dan Motivasi Kerja menjadi kontributor terbesar ($\beta = 0,462$).



Temuan ini menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis paling dominan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan merupakan faktor organisasi paling berpengaruh terhadap motivasi. Kesejahteraan dan reward tetap penting tetapi kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan faktor psikologis dan sosial-organisasional.

Secara keseluruhan, pola hubungan yang diperoleh mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tenaga kependidikan non-ASN lebih dipengaruhi oleh iklim kerja yang suportif melalui kepemimpinan dan budaya kerja dibandingkan oleh aspek kompensasi material.

REFERENSI

- Aritonang, S. F., Wasistiono, S., Hubeis, M., & Sulistiyan, D. (2021). The Influence of Leadership, Motivation and Work Culture on the Performance of Poverty Reduction Program in the Administrative City of North Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 165-179. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i12.3267>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Gegian, G. (2023). The Influence of Organizational Culture, Motivation and Welfare on Employee Performance at PT. Duta Persada Duper. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1135-1143. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26 Edisi 10*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill Irwin
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, Cet. 23.
- Imransyah, I., Dewi, N. N., & Wibowo, R. (2024). ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Conference of Business and Social Sciences*, 548-556. <https://doi.org/10.24034/icobuss.v3i1.416>
- Joni. (2024). Faktor Yang Memhubungi Analisis dan Evaluasi Kebijakan Pendidikan. *Tadribuna: Journal of Islamic Management Education*, 72-78. <https://doi.org/10.61456/tjiec.v4i2.160>
- . (2025). Strategi Meningkatkan Kualitas Pendidikan Melalui Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Profesional. *Tadribuna: Journal of Islamic Management Education*, 99-113. <https://doi.org/10.61456/tjiec.v4i2.155>
- Khaeruman, Dkk. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep & Studi Kasus*. Banten: CV. AA. Rizky.
- Khanafi & Hidayatullah. (2022). Manajemen Motivasi Islam. *Tadribuna: Journal of Islamic Management Education*, 12-26. <https://doi.org/10.61456/tjiec.v2i2.16>
- Liana, Y. (2024). Pemberian Reward Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal Of Islamic Economic Business Universitas Al-Amien Prenduan*, 17-34. DOI: <https://doi.org/10.28944/assyarikah.v5i1.1638>



- Mangkunegara, A. P. (2020). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama, Cet. 8.
- Pantih, S., Khaq, A., & Suwarno, S. (2025). The Influence of Leadership Style on Public Sector Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 1951-1962. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3509>
- Permatasari, I., Jubaidi, & Efendi, A. (2025). The Influence of Leadership Style and Employee Welfare on Worker Productivity at PT. Hayyu Pratama Kaltim. *Journal of Economics and Business UBS*, 301-320. <https://doi.org/10.52644/joeb.v14i3.2653>
- Pidarta, M. (2015). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Pratiwi, A. R. & Firgiyani, F. (2021). Hubungan Motivasi Dan Kesejahteraan Terhadap Semangat Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja. *Perwira Journal of Economics and Business (PJEB)*, 61-71. <https://doi.org/10.54199/pjeb.v1i1.14>
- Ramadhan, F. R., Sari, C. T., & Indriastuti, S. (2025). Analysis of the Influence of Welfare, Motivation and Leadership Style on the Productivity of the Wholesale Archives Workforce of PT Griya Sumber Sejati. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 265-272. <https://doi.org/10.58471/jms.v5i03>
- Ranto, D. W. P. (2024). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi: Systematic Literature Review. *Jurnal E-Bis*, 1-12. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i1.1283>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Education.
- Salah, M. R. (2016). The Influence of Rewards on Employees Performance. *British Journal of Economics Management & Trade*, 1-25. <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2016/25822>
- Schein, E.H. and Schein, P.A. (2017) *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition, Wiley & Sons, San Francisco.
- Sot, C. A., Wulandari, W., & Handini, D. P. (2024). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Rewards on Employee Performance. *ePaper Bisnis: International Journal of Entrepreneurship and Management*, 97-105. <https://doi.org/10.61132/epaperbisni.v1i3.78>
- Sudarmanto. (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. 4.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Susilo, E. (2016). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 5, No. 1 2016: 5-10.
- Suwatno. (2022). *Manajemen SDM*. Bandung : Alfabeta, Cet. 4.
- Thoha, M. (2015). *Kepemimpinan dalam Manajemen suatu pendekatan perilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Trsinayanthi, N. N., Sugita, I. M., Darmawan, A. A. R., Amertha, I. M. S., & Putra, I. B. U. (2024). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation Variables (Case Study PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana). *International Journal of Current Science Research and Review*, 1528-1539. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i3-14>
- Tritisari, A. (2024). Penerapan Sistem Reward dan Recognition untuk Meningkatkan Produktivitas. *Journal of Mandalika Literature*, 508-520. <https://doi.org/10.36312/jml.v6i1.3889>



- Wibowo, (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, Cet. 5.
- Yuniarsih, T & Suwatno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Zuhariyah, P. S. D, Dkk. (2022). Hubungan Motivasi Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiban Inten. *Manajerial*, 135-144. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v21i2.47257>
- Zulkapli. (2022). Manajemen Pendidikan dalam Perspektif Al-Quran. *Tadribuna: Journal of Islamic Management Education*, 48-60. <https://doi.org/10.61456/tjiec.v3i1.62>