

**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL,
KECERDASAN EMOSIONAL, DAN KECERDASAN SPIRITUAL
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA
TENAGA KEPENDIDIKAN
DI KANTOR PUSAT UNIVERSITAS JEMBER**

*The Effect of Intellectual, Emotional, and Spiritual Intelligence on
Performance through Job Satisfaction of Educator at Center Office
the University of Jember*



TESIS

Oleh :

**ADERHARDA BORU SIBASOPAIT
NIM. 150820101084**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL,
KECERDASAN EMOSIONAL, DAN KECERDASAN SPIRITUAL
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA
TENAGA KEPENDIDIKAN
DI KANTOR PUSAT UNIVERSITAS JEMBER**

*The Effect of Intellectual, Emotional and Spiritual Intelligence on Performance
through Job Satisfaction of Educator at Center Office Jember University*

TESIS

Oleh:

ADERHARDA BORU SIBASOPAIT

NIM. 150820101084

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL,
KECERDASAN EMOSIONAL, DAN KECERDASAN SPIRITUAL
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA
TENAGA KEPENDIDIKAN
DI KANTOR PUSAT UNIVERSITAS JEMBER**

*The Effect of Intellectual, Emotional and Spiritual Intelligence on Performance
through Job Satisfaction of Educator at Center Office Jember University*

TESIS

**Diajukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)
Pada Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen
Universitas Jember**

Oleh:

ADERHARDA BORU SIBASOPAIT
NIM. 150820101084

Dosen Pembimbing Utama
Prof. Dr. R. Andi Sularso, M.SM.
NIP. 196004131986031002

Dosen Pembimbing Anggota
Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si
NIP. 197501062000032001

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ADERHARDA BORU SIBASOPAIT

NIM : 150820101084

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 17 April 2017

Yang menyatakan,

Aderharda Boru Sibasopait
NIM. 150820101084

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : **Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.**

Nama Mahasiswa : Aderharda Boru Sibasopait

NIM : 150820101084

Jurusan : S-2 Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan :

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Andi Sularso, M.SM.
NIP. 196004131986031002

Dr. Purnami Titisari, S.E.,M.Si.
NIP. 197501062000032001

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Program Magister Manajemen
Ketua Program Studi

Dr. Hari Sukarno, M.M.
NIP 196105301988021001

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL,
KECERDASAN EMOSIONAL, DAN KECERDASAN SPIRITUAL
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA TENAGA
KEPENDIDIKAN DI KANTOR PUSAT UNIVERSITAS JEMBER**

*The Effect of Intellectual, Emotional and Spiritual Intelligence on Performance
through Job Satisfaction of Educator at Center Office Jember University*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Aderharda Boru Sibasopait
NIM : 150820101084
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal:

28 April 2017

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi S-2 Magister
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Ketua Penguji : Prof. Dr. Isti fadah, MSi
NIP. 196610201990022001

Anggota I : Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E,M.Si
NIP.197412122000122001

Anggota II : Dr. Bambang Irawan, M.Si
NIP. 196103171988021001



Mengetahui / Menyetujui
Universitas Jember
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr.Muhammad Miqdad, SE.,MM.,Ak.,CA..
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan untuk :

Almarhum/Almarhumah Ayahanda dan Ibunda Aritonang Ompusunggu
atas tauladan yang diberikan kepadaku

Suamiku tercinta Aditia terima kasih untuk bantuan tenaga, pemikiran dan
perngorbanannya dalam membantu penyusunan tesis ini

Anak-anakku Adiatma dan Abhimanyu yang telah memberikan semangat dan
motivasi dalam penyusunan Tesis ini

Kakak-kakakku Luhut Aritonang, Yuliana Aritonang, Maruli Aritonang yang
memberikan dukungan moril dan spiritual dalam penyelesaian penyusunan
tesis ini.

HALAMAN MOTTO

Janganlah mencoba menjadi orang sukses, jadilah orang bernilai.
(Try not to become a man of success, but rather try to become a man of value)
(Albert Einstein)

Cita-cita itu memang berawal dari mimpi, tapi anda jangan lupa bangun
untuk meraihnya.
(Hitam Putih)

Tidak ada rahasia untuk sukses. Ini adalah hasil sebuah persiapan, kerja
keras, dan belajar dari kesalahan.
(Colin Powel)



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan yang Maha Esa atas segala rahmat dan berkat-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini sesuai dengan yang direncanakan.

Dalam penulisan tesis ini penulis menganalisis pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember dan menguji apakah ada pengaruh antara variabel yang diteliti, serta memberikan masukan bagi para pimpinan dalam merumuskan kebijaksanaan yang berhubungan dengan kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

Sehubungan dengan penulisan tesis ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Andi Sularso, M.SM. selaku pembimbing utama yang berkenan meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan dan pengarahan sejak awal hingga selesainya tesis ini.
2. Dr. Purnami Titisari, M.Si. selaku pembimbing anggota yang juga berkenan meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan dan pengarahan sejak awal hingga selesainya tesis ini.
3. Dr. Hari Sukarno, M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember beserta seluruh staf pengelola yang telah banyak memberi bantuan dan dukungan selama masa pendidikan sampai selesai
4. Prof. Dr. Istifadah, MSi selaku ketua penguji yang telah memberikan saran, pendapat dan bimbingan demi kesempurnaan penulisan tesis ini.
5. Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E,M.Si selaku anggota penguji I yang telah memberikan saran, pendapat dan bimbingan demi kesempurnaan penulisan tesis ini.
6. Dr. Bambang Irawan M.Si. selaku anggota penguji II yang telah memberikan saran, pendapat dan bimbingan demi kesempurnaan penulisan tesis ini.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas

Ekonomi dan Bisnis dan Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan bantuan pelayanan dalam mengikuti masa perkuliahan dengan baik.

8. Rektor Universitas Jember, Drs. Moh. Hasan, M.Sc.,Ph.D atas kebijaksanaan dan dukungan kepada tenaga kependidikan Universitas Jember untuk meningkatkan diri dengan mengikuti studi lanjut.
9. Alamarhum ayahandaku tercinta Aritonang Ompusunggu dan almarhumah ibundaku Aritonang, atas segala pengorbanan dan doa dalam setiap langkah hidupku.
10. Suamiku tercinta Aditia yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini serta anak-anakku Adiatma dan Abhimanyu yang memotivasi dan memberikan semangat dalam menempuh studi Magister Manajemen ini.
11. Teman-teman Magister Manajemen angkatan tahun 2015, yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan tesis ini
12. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan menambah pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Amin

Jember, 17 April 2017

Penulis,

Aderharda Boru Sibasopait

RINGKASAN

Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember; Aderharda Boru Sibasopait, 150820101084; 2017: 104 halaman; Jurusan S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Universitas Jember (UNEJ) yang merupakan suatu instansi pemerintah dibawah naungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan pendidikan tinggi dan memberikan pendidikan berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia dalam upaya mewujudkan tujuan Nasional. Namun dalam mencapai tujuannya masih mengalami beberapa kendala dimana tingkat kinerja tenaga kependidikan yang dipengaruhi oleh kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual melalui kepuasan kerja masih rendah.

Tujuan penelitian ini yaitu membuktikan secara signifikan pengaruh secara langsung kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual terhadap kinerja maupun pengaruh secara tidak langsung kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan kerja. Jenis penelitian ini termasuk *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 154 responden yaitu tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ. Guna menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis, maka alat analisis yang digunakan adalah analisis model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling, SEM*).

Berdasarkan hasil analisis model persamaan (*Structural Equation Modeling, SEM*) diketahui bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan jalur positif sebesar 0,166 dengan C.R sebesar 2,022 dan probabilitas (p) sebesar 0,022; kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan jalur positif sebesar 0,270 dengan C.R sebesar 2,213 dan probabilitas (p) sebesar 0,014; kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan jalur positif sebesar 0,057 dengan C.R sebesar 2,192 dan probabilitas (p) sebesar 0,015; kecerdasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan jalur positif sebesar 0,038 dengan C.R sebesar 3,167 dan probabilitas (p) sebesar 0,001; kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y1) dengan jalur positif sebesar 0,087 dengan C.R sebesar 2,417 dan probabilitas (p) sebesar 0,008; kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan jalur positif sebesar 0,576 dengan C.R sebesar 3,349 dan probabilitas (p) sebesar 0,041; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan jalur positif sebesar 0,220 dengan C.R sebesar 2,895 dan probabilitas (p) sebesar 0,004

SUMMARY

The Effect of Intellectual, Emotional, and Spiritual Intelligence on Performance through Job Satisfaction of Educator at Center Office Jember University, Aderharda Boru Sibasopait, 150820101084; 2017: 104 pages; S-2 Management Magister Departement Faculty of Business Economy Jember University.

Jember University (UNEJ) is a state university below the Ministry of Research, Technology, and Higher Education of The Republic Indonesia which has main task of organizing higher education and provide education based on the Indonesian culture in efforts to achieve national objectives. In achieving its goals there are still have problem like low job performance of educator which are affected by the intellectual, emotional, and spiritual intelligence through job satisfaction.

The goals of research are: to prove significantly the direct influence of intellectual, emotional and spiritual intelegence on job performance and the indirect influence of intellectual, emotional and spiritual intelegence on performance through the job satisfaction. This research is an explanatory research with quantitative approach samples of 154 respondents, they are educators at Center Office of the University of Jember. In analyzing causal relationship among variables and hypotesis test, using *Structural Equation Modeling* (SEM) tools.

Based on *Structural Equation Modeling* (SEM) result, known that the intellectual intelegence has positive and significant relation to job satisfaction by positive path 0,166 with C.R is 2,022 and probability (p) is 0,022; the emotional intelegence has positive relation and significant to job satisfaction by positive path is 0,270 with C.R is 2,213 and probability (p) is 0,014; the spiritual intelegence has positive relation and significant to job satisfaction by positive path is 0,057 with C.R is 2,192 and probability (p) is 0,015; the intellectual intelegence has positive relation and significant to performance by positive path is 0,038 with C.R is 3,167 and probability (p) is 0,001; the emotional intelegence has positive relation and significant to performance by positive path is 0,087 with C.R is 2,417 and probability (p) is 0,008; the spiritual intelegence has positive relation and significant to performance by positive path is 0,576 with C.R is 3,349 and probability (p) is 0,041; the job satisfaction have positive and significant to performance by positive path is 0,220 with C.R is 2,895 and probability (p) is 0,004;

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|-----------------------------------|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN SAMPUL..... | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN..... | iii |
| HALAMAN PERSETUJUAN..... | iv |
| HALAMAN PENGESAHAN | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN..... | vi |
| HALAMAN MOTTO..... | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| RINGKASAN | x |
| SUMMARY | xi |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xvi |
| DAFTAR GAMBAR | xvii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xviii |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 11 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 11 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 12 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Landasan Teori..... | 13 |
| 2.1.1 Kecerdasan Intelektual..... | 14 |
| 2.1.2 Kecerdasan Emosional..... | 15 |
| 2.1.3 Kecerdasan Spiritual..... | 17 |
| 2.1.4 Kepuasan Kerja..... | 21 |
| 2.1.5 Kinerja..... | 26 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu..... | 29 |

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

| | |
|--|----|
| 3.1 Kerangka Konseptual..... | 33 |
| 3.2 Perumusan Hipotesis Penelitian | 34 |

BAB IV METODE PENELITIAN

| | |
|--|----|
| 4.1. Desain Penelitian..... | 43 |
| 4.2. Penentuan Populasi dan Sampel..... | 44 |
| 4.2.1. Populasi..... | 44 |
| 4.2.2. Sampel Penelitian | 44 |
| 4.3. Jenis dan Sumber Data..... | 46 |
| 4.4. Variabel Penelitian..... | 46 |
| 4.5. Definisi Operasional Variabel | 47 |
| 4.6. Instrumen Penelitian..... | 50 |
| 4.7. Waktu dan Lokasi Penelitian..... | 50 |
| 4.8. Metode Analisis Data..... | 50 |
| 4.8.1. Uji Instrumen..... | 50 |
| 4.8.1.1. Uji Validitas Data..... | 50 |
| 4.8.1.2. Uji Reliabilitas Data..... | 51 |
| 4.8.2. Uji Asumsi Model..... | 52 |
| 4.8.2.1. Uji Normalitas..... | 52 |
| 4.8.2.2. Uji Multikolinearitas..... | 52 |
| 4.8.2.3. Uji Outliers..... | 53 |
| 4.8.3. Analisis Regresi Linier Berganda dengan Pendekatan Konfirmatori..... | 54 |

BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|----|
| 5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian..... | 60 |
| 5.1.1. Sejarah Universitas Jember..... | 60 |
| 5.1.2. Visi Universitas Jember..... | 61 |
| 5.1.3. Misi UniversitasJember | 61 |
| 5.1.4. Tujuan Universitas Jember | 61 |
| 5.1.5. Tugas Pokok Universitas Jember | 61 |
| 5.1.6. Motto Universitas Jember..... | 62 |

| | |
|--|----|
| 5.1.7. Fungsi Universitas Jember..... | 62 |
| 5.1.8. Struktur Organisasi Universitas Jember..... | 62 |
| 5.1.9. Uraian Tugas Pokok | 64 |
| 5.2. Deskripsi Karakteristik Responden..... | 67 |
| 5.2.1. Jenis Kelamin..... | 67 |
| 5.2.2. Usia..... | 68 |
| 5.2.3. Tingkat Pendidikan Terakhir..... | 69 |
| 5.2.4. Masa Kerja..... | 69 |
| 5.2.5. Tingkat Golongan/Pangkat..... | 70 |
| 5.3. Deskripsi Penilaian Responden..... | 71 |
| 5.3.1. Kecerdasan Intelektual..... | 72 |
| 5.3.2. Kecerdasan Emosional..... | 73 |
| 5.3.3. Kecerdasan Spiritual..... | 74 |
| 5.3.4. Kepuasan Kerja..... | 75 |
| 5.3.5. Kinerja..... | 77 |
| 5.4. Analisis Hasil Penelitian..... | 78 |
| 5.4.1. Uji Instrumen..... | 78 |
| 5.4.1.1. Uji Validitas..... | 78 |
| 5.4.1.2. Uji Reliabilitas..... | 79 |
| 5.4.2. Uji Analisis Data..... | 80 |
| 5.4.2.1. Uji Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)... | 80 |
| 5.4.2.1.1. Uji Normalitas..... | 81 |
| 5.4.2.2. Uji Multikolinearitas..... | 82 |
| 5.4.2.3. Uji <i>Outliers</i> | 82 |
| 5.4.3. Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)..... | 83 |
| 5.4.3.1. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of Fit Test</i>)..... | 83 |
| 5.4.3.2. Uji Kausalitas..... | 84 |
| 5.4.4. Pengaruh antar variabel..... | 86 |
| 5.4.4.1. Pengaruh langsung antar variabel..... | 86 |
| 5.4.4.2. Pengaruh tidak langsung antar variabel..... | 87 |
| 5.4.4.3. Pengaruh total antar variabel..... | 88 |

| | |
|---|-----|
| 5.5. Pembahasan Hasil Penelitian..... | 89 |
| 5.5.1. Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Kepuasan Kerja.. | 89 |
| 5.5.2. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja.. | 91 |
| 5.5.3. Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja..... | 93 |
| 5.5.4. Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja..... | 95 |
| 5.5.5. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja..... | 96 |
| 5.5.6. Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja..... | 97 |
| 5.5.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja..... | 98 |
| 5.6. Keterbatasan Penelitian..... | 100 |
| BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN | |
| 6.1. Kesimpulan..... | 101 |
| 6.2. Saran | 102 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

Daftar Tabel

| | Halaman |
|--|---------|
| 4.1 Proporsi Sampel Penelitian Tenaga Kependidikan Kantor Pusat Universitas Jember | 45 |
| 4.2 Tabel Uji Kesesuaian Model..... | 57 |
| 5.1 Tabel Distribusi Responden menurut jenis kelamin..... | 67 |
| 5.2 Tabel Distribusi Responden menurut usia..... | 68 |
| 5.3 Tabel Distribusi Responden menurut tingkat pendidikan terakhir..... | 69 |
| 5.4 Tabel Distribusi Responden menurut masa kerja..... | 70 |
| 5.5 Tabel Distribusi Responden menurut tingkat golongan/pangkat..... | 71 |
| 5.6 Tabel Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kecerdasan Intelektual..... | 72 |
| 5.7 Tabel Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kecerdasan Emosional..... | 73 |
| 5.8 Tabel Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kecerdasan Spiritual. | 74 |
| 5.9 Tabel Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kepuasan Kerja | 76 |
| 5.10 Tabel Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kinerja..... | 77 |
| 5.11 Tabel Hasil Uji Validitas..... | 79 |
| 5.12 Tabel Hasil Uji Reliabilitas..... | 80 |
| 5.13 Tabel Hasil Pengujian Normalitas Data..... | 81 |
| 5.14 Tabel Indeks Kesesuaian SEM..... | 84 |
| 5.15 Tabel Hasil Uji Kausalitas..... | 84 |
| 5.16 Tabel Hasil Pengaruh Langsung Variabel..... | 87 |
| 5.17 Tabel Hasil Pengaruh Tidak Langsung Variabel..... | 88 |
| 5.18 Tabel Hasil Pengaruh Total Antar Variabel..... | 89 |

Daftar Gambar

| | Halaman |
|--|---------|
| 3.1 Gambar Kerangka Konseptual Penelitian..... | 33 |
| 5.1 Gambar Struktur Organisasi Universitas Jember..... | 63 |
| 5.2 Gambar Hasil Analisis <i>Structural Equation Model</i> | 83 |



LAMPIRAN

1. Angket Penelitian / Kuesioner
2. Rekap Kuesioner Responden Penelitian
3. Data Pegawai Kantor Pusat Universitas Jember
4. Hasil Analisis Data
5. Uji Square



BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen dibawa kedalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Namun, sumber daya manusia juga perlu perbaikan-perbaikan demi peningkatan untuk taraf hidup yang lebih baik. Proses perbaikan tersebut baik dalam bentuk usaha pertumbuhan ataupun dalam bentuk terjadinya perubahan-perubahan untuk meningkatkan taraf hidup yang lebih baik di segala aspeknya akan menghadapkan pegawai khususnya kepada kondisi kompleksitas tugas serta tuntutan pelayanan publik yang lebih variatif dan berkualitas khususnya mahasiswa. Universitas Jember sebagai salah satu organisasi sektor pendidikan dan dikelola oleh pemerintah dengan tujuan untuk melayani masyarakat dalam hal ini adalah mahasiswa, dengan tenaga administrasi yang sering digambarkan kurang produktif, kurang efisien, kualitas menurun, kurang inovasi dan kreativitas serta berbagai kritikan lainnya (Mahmudi, 2013: 35). Bagi kondisi tersebut, banyak hal yang perlu dituntut untuk diperbaharui yang perlu disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan nyata di masyarakat.

Universitas Jember (UNEJ) merupakan suatu instansi pemerintah dibawah naungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan pendidikan tinggi dan memberikan pendidikan berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia dengan cara ilmiah yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam upaya mewujudkan Indonesia maju. Lokasi UNEJ terletak di kota Jember tepatnya di Tegal Boto Sumbersari. Instansi ini

merupakan universitas negeri terbesar yang menangani mahasiswa terbanyak dan merupakan salah satu instansi pendidikan yang dapat diandalkan untuk meningkatkan rasio pendidikan di Indonesia khususnya di Kabupaten Jember. Pembaharuan sistem administrasi yang ada di lingkungan UNEJ akan memberikan pengaruh pada peningkatan kualitas peranan administrasi dalam penyelenggaraan tugas-tugas lembaga, khususnya dalam penyelenggaraan pendidikan. Untuk mencapai tujuan tersebut, segenap civitas akademika di Universitas Jember harus selalu melakukan perbaikan-perbaikan pelayanan kepada stakeholder khususnya mahasiswa. Sebagai salah satu lembaga yang terkait dengan pelayanan publik khususnya mahasiswa, penerapan standar pelayanan publik *New Management Publik* (NPM) sangat penting dilakukan untuk merubah manajemen dari sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis, dan hirarkis menjadi model manajemen yang fleksibel dan lebih mengakomodasi. Sehingga diharapkan akan mampu memperbaiki efisiensi dan efektifitas pelayanan, meningkatkan daya respon lembaga terhadap masyarakat dan mahasiswa serta memperbaiki akuntabilitas manajerial (Mahmudi, 2013: 36).

Semua itu nantinya akan dimanfaatkan untuk peningkatan pelayanan yang lebih jelas, adil dan akuntabel. Dengan sistem dan manajemen SDM yang lebih baik dan terbuka akan dapat menghasilkan SDM yang juga lebih baik, khususnya dalam hal produktivitas dan profesionalisme. Dapat dilihat bahwa perbaikan kinerja pegawai hanyalah salah satu bagian akhir dari program reformasi birokrasi yang sebelumnya didahului dengan perbaikan di berbagai bidang yang dapat meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas sistem manajemen sumber daya manusia. Untuk dapat memberikan peran yang lebih besar dalam penyelenggaraan pendidikan maka mutu sumber daya manusia harus lebih ditingkatkan. Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci penentu keberhasilan pelaksanaan pelayanan publik (Hasibuan dan Sutarno, 2012:4).

Menurut Kaho (2010: 60), faktor yang paling penting yang mempengaruhi pelaksanaan pelayanan publik adalah manusia yang bertindak sebagai pelaksana pembangunan harus baik karena manusia merupakan pelaku utama dalam setiap kegiatan pemerintahan. Oleh karena itu, penilaian kinerja pegawai sangat penting

dilakukan sebagai upaya meningkatkan kualitas SDM dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat dalam bentuk kinerja pegawai. Menurut Susilo (2010:92), kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi. Simamora (2012:56) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Maksud dan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain motivasi, kepuasan kerja, kecerdasan, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik (Sutermeister, 2010).

Peningkatan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja juga perlu lebih diperhatikan khususnya pada Kantor Pusat Universitas Jember. Pencapaian tujuan tersebut dapat terealisasi secara optimal apabila adanya kepuasan kerja pada pegawai sehingga pegawai diharapkan mampu bekerja secara optimal. Sesuai dengan Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia No 16 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Jember yang berbunyi bahwa: “Dalam rangka meningkatkan kinerja Universitas Jember dalam melaksanakan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, perlu melakukan penataan organisasi dan tata kerja Universitas Jember“. Oleh sebab itu, Universitas Jember yang merupakan salah satu perguruan tinggi terfavorit dan terbaik di Jember dengan potensi dan prospek yang sangat pesat diharapkan lebih memperhatikan tenaga kependidikan demi keberhasilan penataan organisasi dan tata kerja lembaga dalam meningkatkan pelayanan yang maksimal pada stakeholder khususnya mahasiswa.

Salah satu tenaga yang harus diperhatikan adalah tenaga kependidikan, tenaga kependidikan tersebut adalah tenaga kependidikan yang sudah PNS

(Pegawai Negeri Sipil) tepatnya di Kantor Pusat. Kinerja pegawai yang tinggi merupakan sebuah tuntutan dan kewajiban yang harus ditunjukkan sehingga loyalitasnya dapat terlihat dari penilaian SKP yang diberikan oleh pimpinan. Kajian tentang kinerja yang dilakukan secara seksama akan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan kinerja pegawai dengan solusi yang tepat sasaran serta terdapat relevansi untuk menjawab tantangan global. Namun di lingkungan Kantor Pusat masih terdapat beberapa fenomena menurunnya kinerja pegawai yang perlu diperhatikan seperti masih adanya pegawai yang meninggalkan ruangan saat jam kerja yang telah ditentukan yakni dari pukul 08.00-16.00 WIB, masih adanya pegawai yang menunda pelaksanaan tugas namun disisi lain ada pegawai yang bekerja sampai larut malam. Melihat kondisi tersebut, sebaiknya pimpinan dapat mengetahui dan menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja pegawainya, sehingga kinerja organisasi dapat lebih cepat tercapai (Payaman 2015:10-13). Penelitian terdahulu baik berupa jurnal nasional maupun internasional yang membahas tentang permasalahan kinerja yaitu jurnal nasional milik Jones *et al.* (2010) dengan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Industri Manufaktur. Lin dan Yang (2009) dalam jurnal internasional dengan hasil manajemen SDM dan kinerja berpengaruh positif pada prespektif Industri Kesehatan Taiwan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Sulima, 2011:76). Penelitian Habibah (2011:27), menyebutkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja individu adalah dengan mekanisme umpan balik yang dikenal dengan konsep 360 derajat. Kinerja pegawai juga dapat ditingkatkan dengan menciptakan motivasi dan kepuasan kerja sehingga dengan demikian kinerjanya dapat lebih meningkat (Widiantoro, 2011:56). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pernyataan tersebut menyiratkan makna bahwa dengan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya akan dapat mendorong motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya akan tercapai

kinerja pegawai yang baik. Hal itu menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ostroff (2012) yang membuktikan adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Bond dan Bunce (2014) kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan 800 orang *customer service* di AS. Jones (2010) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja karyawan. Nerkar (2010) menemukan bahwa kepuasan sebagai mediasi yang kuat terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa agar kinerja positif dan mendukung pencapaian organisasi maka perusahaan harus memperhatikan dan memberikan pemenuhan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan Redmond (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Schmidt (2007) menyatakan bahwa kepuasan merupakan fungsi yang memadukan (*match*) antara individu dengan organisasi. Apabila *match* maka akan menyebabkan kepuasan dan sebaliknya apabila tidak *match* akan menyebabkan ketidakpuasan. Ketidakpuasan kerja pada tenaga kependidikan Universitas Jember dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah adanya kebijakan kenaikan jabatan yang diterapkan, dimana kebijakan tersebut sering diberlakukan atas dasar senioritas sehingga motivasi pegawai masih kurang optimal. Kenaikan jabatan berdasarkan senioritas ini yaitu tenaga kependidikan akan dipromosikan atau mengalami kenaikan golongan apabila pegawai tersebut telah melewati masa kerja golongan selama empattahun secara reguler. Kebijakan berdasarkan senioritas akan membutuhkan waktu yang lama bagi tenaga kependidikan untuk mencapai golongan tertinggi. Akan tetapi kebijakan senioritas tidak berlaku untuk kenaikan tingkat/golongan secara struktural, dimana faktanya tenaga kependidikan pada Universitas Jember khususnya di Kantor Pusat yang didominasi tenaga kependidikan yang telah memiliki masa kerja cukup lama masih menduduki jabatan pelaksana/teknisi. Komposisi tenaga kependidikan yang telah bekerja selama 10-15 tahun masih bergolongan II/c, dan tenaga kependidikan yang telah bekerja selama 16-20 bergolongan III/b dan tenaga kependidikan yang telah bekerja

21-25 tahun menduduki golongan III/c dan walaupun memiliki masa kerja yang cukup lama, jabatan tenaga kependidikan secara struktural masih menjabat sebagai pelaksana (Pelaksana administratif). Adanya ketidakpuasan yang terjadi akan berakibat pada kinerja tenaga kependidikan yang ada. Hal ini didukung penelitian terdahulu milik Fani Alifah (2016) dengan hasil kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi dan kepuasan kerja. Namun penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian oleh Ismail dan Saadiah (2014) yang terangkum dalam jurnal internasional dengan hasil kepuasan kerja tidak berpengaruh pada aturan prespektif organisasi Islam di Kuala Lumpur Malaysia.

Kinerja pegawai secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. As'ad (2014:53) menjelaskan kinerja sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan kinerja tersebut pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu. Kurang optimalnya kinerja tenaga kependidikan yang ada di Kantor Pusat dapat terlihat dari nilai SKP masing-masing PNS. Kinerja tenaga kependidikan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga dapat dilihat dari kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient /IQ*), kecerdasan emosional (*Emotional Quotient /EQ*) dan kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient/SQ*). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Raden (2015) yang mengatakan bahwa kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Ngalim (2013:52), kecerdasan intelektual adalah kesanggupan untuk menyesuaikan diri kepada kebutuhan baru, dengan menggunakan alat-alat berfikir yang sesuai dengan tujuan yang ingin diraih. Sejak lama orang yakin bahwa kecerdasan khususnya kemampuan intelektualnya merupakan suatu alat dari wujud kemampuan mental yang penting dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Adanya teguran dari pimpinan bagi sebagian pegawai karena kurang efisiensinya dalam menyelesaikan pekerjaan kantor sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, sikap monoton dalam menyelesaikan permasalahan di

lingkungan kerja menunjukkan adanya kurangnya kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh sebagian tenaga kependidikan PNS di Kantor Pusat UNEJ. Hal ini dapat mengakibatkan kurang optimalnya pelayanan baik *pada mahasiswa, teman sejawat, dan pimpinan* dimana pelayanan adalah hal utama yang harus dilakukannya sehingga kepuasan kerja dan kinerja organisasi sulit tercapai. Hal ini dapat dipahami karena dalam bekerja bukan hanya tindakan-tindakan untuk melaksanakan pekerjaan tetapi juga kecerdasan dalam memecahkan masalah (Schultz and Schultz,2014:82).

Riggio (2013:43) dalam penelitiannya memiliki pendapat yang bertentangan dengan penelitian ini yaitu menyebutkan bahwa kecerdasan intelektual saja tidak terlalu memadai, karena kecerdasan intelektual hanya suatu alat bukan sebuah hasil dari suatu proses. Begitu pula Shipley (2013) menemukan bahwa kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun Suhariadi (2012:348) sejalan dengan penelitian ini yaitu didapat bahwa *intelligensi* berpengaruh dalam membentuk produktivitas yang efisien pada diri seseorang. Kecerdasan intelektual individu yang tinggi belum tentu murni diperoleh melalui kemampuan diri sendiri sehingga tidak dapat dijadikan dasar akurat untuk menjamin kinerja seseorang. Tolak ukur ini tidak salah tetapi tidak seratus persen bisa dibenarkan, namun penetapan kecerdasan intelektual sebagai salah satu kriteria diterima atau tidaknya individu dalam melamar suatu pekerjaan perlu dilakukan agar organisasi dapat mempekerjakan orang dengan kemampuan yang sesuai dengan yang dibutuhkan (*right man in right place*), selain harus memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual merupakan salah satu faktor lain yang menyebabkan seseorang dapat menjadi sukses. Hasil penelitian Yoseph (2012) dan beberapa Riset di Amerika memperlihatkan bahwa kecerdasan intelektual hanya memberi kontribusi 20 persen terhadap kesuksesan hidup seseorang. Sisanya, 80 persen bergantung pada kecerdasan emosi, dan kecerdasan spiritualnya. Bahkan dalam hal keberhasilan kerja, kecerdasan intelektual hanya berkontribusi empat persen. Penelitian yang terangkum dalam jurnal internasional milik Veraan dan Andi (2012) bertentangan dengan hasil penelitian Yoseph yaitu dengan hasil bahwa

integrasi kognitif dari kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ideal di Malaysia.

Kecerdasan intelektual yang tinggi dapat bekerja dengan baik jika diiringi dengan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual yang baik pula. Kecerdasan emosional didefinisikan oleh Fadliyansya (2012:6) sebagai suatu kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integritas seseorang, dan kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya. Kecerdasan emosional adalah kemampuan manusia untuk mengenali perasaannya dan perasaan orang di sekitarnya dan mengelola emosinya dengan baik untuk berhubungan dengan lingkungan sekitarnya. Kecerdasan emosional yang dimiliki seseorang akan berpengaruh terhadap pembawaan individu itu sendiri dalam berinteraksi dengan masyarakat maupun lingkungan kerja serta kemampuan untuk mengontrol diri terhadap peristiwa yang terjadi sehingga akan berdampak pada kinerjanya. Selain itu, kecerdasan emosional akan mempengaruhi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh individu tersebut.

Kecerdasan emosional yang terbentuk di lingkungan Universitas Jember sudah cukup baik namun perlu ditingkatkan. Hal ini terlihat dari adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan tenaga kependidikan yang terealisasi dengan adanya komunitas Jumat Sehat setiap bulan dengan tujuan saling mengenal sesama pegawai, dengan mengenal sesama kolega dalam satu lembaga akan mempererat hubungan emosional dan mempermudah komunikasi dalam peningkatan lembaga. Namun, fenomena juga muncul yakni kadang masih ada tenaga kependidikan yang kurang antusias dalam mengikuti kegiatan tersebut. Selain itu terlihat juga sebagian tenaga kependidikan yang kurang empati pada permasalahan teman sekantor sehingga hubungan antar pegawai kurang baik. Hal ini bertentangan dengan yang dikemukakan oleh Patton (2008:2) bahwa orang yang memiliki kecerdasan emosi akan mampu menghadapi tantangan dan menjadikan seorang manusia yang penuh tanggung jawab, produktif, dan optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah, dimana hal-hal tersebut sangat

dibutuhkan di dalam lingkungan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Tong dan Anantharaman (2012) yaitu kecerdasan emosional dan intelektual harus saling melengkapi dan berpengaruh pada aturan-aturan organisasi di Malaysia. Ida *et al.*(2013) melakukan penelitian yang bertolak belakang dengan penelitian ini yaitu menyatakan bahwa kecerdasan emosional tidak memiliki peran terhadap kinerja karyawan. Struktur organisasi publik di mana pengambil keputusan dari atas ke bawah membuat kecerdasan emosional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kecerdasan terakhir yang akan menyempurnakan keberhasilan seseorang menjadi keberhasilan yang hakiki adalah kecerdasan spiritual. Keberhasilan yang sesungguhnya bukan hanya dengan capaian yang diraih dengan baiknya nilai akademik dan kemampuan sosial saja, melainkan juga dengan pemahanan seseorang tersebut dalam memaknai keberhasilan itu dalam hatinya. Zohar dan Marshal (2012:23) mengatakan bahwa kecerdasan spiritual mampu menjadikan manusia sebagai makhluk yang lengkap secara intelektual, emosional dan spiritual. Hal tersebut seperti juga yang ditulis oleh Mudali (2012:3) bahwa menjadi pintar tidak hanya dinyatakan dengan memiliki IQ yang tinggi, tetapi untuk menjadi sungguh-sungguh pintar seseorang haruslah memiliki kecerdasan spiritual (SQ). Penelitian senada juga dilakukan oleh Bond dan Bunce (2014) dengan hasil yang menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual, *job control* dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Cunha dan Rego (2007) dalam studi empirik juga menyatakan bahwa dalam studi empirik juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif kecerdasan spiritual di tempat kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan di Portugal.

Universitas Jember khususnya di Kantor Pusat telah melakukan penilaian terhadap tenaga kependidikan setiap tahun, kemudian dari hasil penilaian ini direktorat menganalisis dan menentukan tenaga kependidikan berprestasi. Selanjutnya, dibuatlah rencana pengembangan karir dan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan tenaga kependidikan agar prestasi dan kontribusinya kepada perusahaan terus meningkat. Penilaian tersebut berbentuk SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang dilaksanakan di Kantor Pusat yang setiap bulannya dilaksanakan

untuk menilai kinerja PNS. Penilaian SKP ini menilai semua aspek termasuk di dalamnya adalah tiga kecerdasan tersebut (IQ, EQ dan SQ). Namun penilaian tersebut tidak mutlak merubah perilaku dan sikap tenaga kependidikan dalam bekerja, karena masih ada sebagian tenaga kependidikan yang mengeluh dan bekerja dengan tidak ikhlas saat diberi amanah oleh pimpinan untuk melakukan *double job* sehingga lembur kerja. Hal ini bertentangan dengan pendapat dari Mudali (2012:235) bahwa dengan kecerdasan spiritual memberikan pengaruh utama dalam membangun komitmen kerja PNS yang cakap, bersih dan berwibawa terbebas dari KKN. Untuk itu diperlukan akhlak mulia yang dibangun dari nilai-nilai agama. Sikap tersebut menandakan betapa tingginya kecerdasan intelektual seseorang jika tidak diimbangi dengan kecerdasan emosional dan spiritual hanya akan menjadi hal yang sia-sia bahkan bisa sangat merugikan. Namun permasalahan kecerdasan spiritual sedikit berkurang dengan adanya slogan dari Bapak Rektor Universitas Jember yaitu Kerja 5 AS yang berbunyi "Kerja Cerdas, Kerja Keras, Kerja Berkualitas, Kerja Tuntas dan Kerja Ikhlas". Slogan ini menunjukkan bahwa seseorang yang bekerja harus memiliki 3 kecerdasan yakni kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual agar hidup kita lebih terarah dalam bekerja.

Jelaslah sudah bahwa kecerdasan intelektual lebih mengarah kepada kemampuan menganalisis, logika dan rasio seseorang seperti berhitung, memecahkan teka-teki, dan kesadaran akan ruang. Kecerdasan emosional mengarahkan manusia untuk menjadikan dirinya sebagai pribadi yang matang secara emosional, memiliki mental baik, dan mengarahkan emosi kepada keberhasilan hubungan dalam menuju kesejahteraan. Sedangkan kecerdasan spiritual mengatur ahlak dan budi pekerti yang luhur serta dalam memberi nilai dan makna terhadap sebuah persoalan.

Berdasarkan uraian dan beberapa kajian empiris, adanya gap research serta fenomena yang ada di Kantor Pusat Universitas Jember, maka dapat dijelaskan bahwa faktor-faktor seperti kecerdasan intelektual, emosional dan spriritual yang dapat diketahui pengaruhnya melalui motivasi dan kepuasan kerja, merupakan variabel-variabel yang dapat membentuk kinerja seorang tenaga kependidikan

menjadi tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut maka penelitian ini akan meneliti tentang “Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

- a. Apakah kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember?
- b. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember?
- c. Apakah kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember?
- d. Apakah kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember?
- e. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember?
- f. Apakah kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember?
- g. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap

- kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.
- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.
 - e. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.
 - f. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.
 - g. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan beberapa manfaat baik secara praktis, yang dapat digunakan sebagai masukan untuk membuat suatu kebijakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, maupun secara teoritis yang diharapkan dapat mengembangkan serta membantu penelitian-penelitian lainnya. Secara rinci manfaat penelitian ini antara lain:

- a. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan wawasan, pengetahuan, dan pengembangan kajian teoritis terkait kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan.

- b. Bagi Lembaga

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan Kantor Pusat Universitas Jember dalam rangka mengoptimalkan kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan secara keseluruhan.

- c. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya dalam bidang kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan untuk dikembangkan.



BAB II. LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

Landasan teori digunakan sebagai acuan dan dasar teoritis dalam pemecahan permasalahan yang timbul dalam penelitian ini. Isi dari landasan teori dalam penelitian ini yaitu pemaparan teori-teori tentang perilaku organisasi oleh para pakar dan peneliti sebelumnya yang dijadikan sebagai perumus dari teori variabel-variabel pendukung. Teori atau ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*) pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi), yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi ini didukung oleh dua komponen pokok, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedangkan aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi. Pengertian ini sesuai dengan rumusan Kelly dalam bukunya *Organizational Behavior* yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak. Kesemuanya ini memiliki tujuan praktis yaitu untuk mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan.

Perilaku Organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi. Berkaitan dengan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah: motivasi, kepemimpinan, stres dan atau

konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*), dan sebagainya. Sementara itu aspek-aspek yang merupakan dimensi eksternal organisasi seperti faktor ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kependudukan dan sebagainya, menjadi kajian dari ilmu manajemen strategik (*strategic management*).

Berdasarkan penjelasan di atas maka, penulis dapat memaparkan tentang variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu :

2.1.1. Kecerdasan Intelektual

Menurut Ngalim (2013:52), kecerdasan intelektual adalah kesanggupan untuk menyesuaikan diri kepada kebutuhan baru, dengan menggunakan alat-alat berfikir yang sesuai dengan tujuan yang ingin diraih. Menurut Dwijayanti (2009:210) kecerdasan intelektual sebagai suatu kemampuan yang terdiri dari tiga ciri yaitu:

- 1) Kemampuan untuk mengarahkan pikiran atau mengarahkan tindakan.
- 2) Kemampuan untuk mengubah arah tindakan bila tindakan itu telah dilakukan.
- 3) Kemampuan untuk mengkritik diri sendiri.

Widodo (2012:77) menyatakan bahwa “kecerdasan intelektual adalah kemampuan intelektual, analisa, logika, dan rasio. Kecerdasan ini merupakan kecerdasan untuk menerima, menyimpan, dan mengolah informasi menjadi fakta”. Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan intelektual adalah kemampuan individu dalam mengolah data dan informasi yang dimiliki untuk menalar dan memecahkan suatu persoalan yang ada melalui analisa berpikir yang logis.

Dwijayanti (2010:39) menyatakan bahwa kecerdasan intelektual dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Kemampuan memecahkan masalah yaitu mampu menunjukkan pengetahuan mengenai masalah yang dihadapi, mengambil keputusan tepat, menyelesaikan masalah secara optimal, dan menunjukkan pikiran jernih.

- 2) Intelegency verbal, yaitu kosa kata yang baik, membaca dengan penuh pemahaman, ingin tahu secara intelektual, dan menunjukkan keingintahuan.
- 3) Intelegensi praktis, yaitu tahu situasi, tahu cara mencapai tujuan, sadar terhadap dunia di sekelilingnya, dan menunjukkan minat terhadap dunia luar.

Sedangkan menurut Mujib dan Mudzakir (2012:29), indikator kecerdasan intelektual adalah sebagai berikut :

- 1) Mudah dalam menggunakan hitungan
- 2) Baik ingatan
- 3) Mudah menangkap hubungan-hubungan percakapan
- 4) Mudah menarik kesimpulan
- 5) Cepat dalam mengamati
- 6) Cakap dalam memecahkan berbagai problem

Wiramiharja (2013:73) mengemukakan indikator-indikator dari kecerdasan intelektual, yaitu :

- 1) Kemampuan figur, yaitu merupakan pemahaman dan nalar dibidang bentuk.
- 2) Kemampuan verbal, yaitu merupakan pemahaman dan nalar dibidang bahasa.
- 3) Kemampuan numerik, yaitu pemahaman dan nalar dibidang numerik atau yang berkaitan dengan angka dan logika.

2.1.2. Kecerdasan Emosional

Robbins dan Judge (2010:335) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam merespon petunjuk dan informasi emosional yang dideteksi oleh orang tersebut. Orang-orang yang memahami emosi mereka sendiri dan mampu memahami emosi orang lain dapat bekerja lebih efektif dalam pekerjaan mereka. Daft (2011:297) menyatakan bahwa terdapat berbagai penelitian yang menunjukkan hubungan yang positif antara kinerja dan tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki individu di berbagai pekerjaan. Kecerdasan emosional juga penting bagi para manajer. Hal ini dikarenakan para manajer memiliki tanggung jawab untuk mempengaruhi orang lain dalam membangun sikap dan hubungan positif dalam lingkungan kerja suatu organisasi.

Jika para manajer memiliki kecerdasan emosional yang rendah maka dapat meremehkan moral pegawainya dan bisa membahayakan keberlangsungan kinerja organisasi. Baron pada tahun 2012 seorang ahli psikologi Israel mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai serangkaian kemampuan pribadi, emosi dan sosial yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan individu dalam mengolah emosi dalam diri sendiri dalam merespon informasi yang terjadi di sekitarnya dalam bentuk tindakan nyata.

Goleman (2001:42-43) menempatkan kecerdasan pribadi Gardner dalam definisi dasar tentang kecerdasan emosional yang dicetuskannya dan memperluas kemampuan tersebut menjadi lima kemampuan utama, yaitu:

1) Mengenal emosi diri (*self awareness*)

Mengenal emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai *metamood*, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri.

2) Mengelola emosi diri (*self management*)

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi berlebihan, yang meningkat dengan intensitas terlampau lama akan mengganggu kestabilan kita. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

3) Motivasi diri (*motivation*)

Motivasi diri adalah kemampuan seseorang dalam bertahan ketika menghadapi kemunduran atau kegagalan dalam hidupnya yang berarti memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati serta

mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasisme, gairah, optimis dan keyakinan diri.

4) Empati (*sosial awarness*)

Kemampuan seseorang untuk mengenali emosi orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain.

5) Membina hubungan (*relationship management*)

Kemampuan dalam membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi. Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan. Individu akan sulit untuk mendapatkan apa yang diinginkannya dan sulit juga memahami keinginan serta kemauan orang lain jika tidak bisa bersosialisasi dengan orang lain.

2.1.3. Kecerdasan Spiritual

Reza (2012:109) mengatakan bahwa kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang sudah ada dalam setiap manusia sejak lahir yang membuat manusia menjalani hidup penuh makna, tak pernah merasa sia-sia, semua yang dijalannya selalu bernilai. Menurut Raden (2010), “kecerdasan spiritual adalah perasaan intuisi yang dalam terhadap keterhubungan dengan dunia luas di dalam hidup kita”. Raden (2010) dalam pandangannya mengenai hubungan antara kecerdasan spiritual dengan dunia kerja, mengemukakan bahwa “kecerdasan spiritual mempunyai tiga (3) komponen, yaitu kecerdasan spiritual sebagai nilai kehidupan dari dalam diri, sebagai kerja yang memiliki arti dan komunitas”. Sedangkan menurut Raden (2010:57), “kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya serta berprinsip hanya karena Tuhan”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kecerdasan spiritual adalah kemampuan potensial individu dalam menyikapi segala tindakan dan perbuatan yang dilakukan berdasarkan pemahaman nilai, moral, dan norma-norma yang diyakini oleh masing-masing individu tersebut. Zohar dan Marshall (dalam Zakiah, 2005:14) menggunakan hal-hal berikut untuk menguji SQ, diantaranya:

- 1) Kemampuan bersifat fleksibel, yaitu mampu menyesuaikan diri secara spontan dan aktif untuk mencapai hasil yang lebih baik, memiliki pandangan yang pragmatis (sesuai dengan kegunaan), dan efisien tentang realitas. Unsur-unsur bersikap fleksibel yaitu mampu menempatkan diri dan dapat menerima pendapat orang lain secara terbuka.
- 2) Tingkat kesadaran diri tinggi, yaitu dengan adanya kesadaran diri yang tinggi dan mendalam sehingga bisa menyadari berbagai situasi yang datang dan menanggapi. Unsur-unsur kesadaran diri yang tinggi yaitu kemampuan *autocriticism* dan mengetahui tujuan dan visi hidup.
- 3) Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, yaitu tetap tegar dalam menghadapi musibah serta mengambil hikmah dari setiap masalah itu. Unsur-unsur kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan yaitu tidak ada penyesalan, tetap tersenyum dan bersikap tenang dan berdoa.
- 4) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit, yaitu seseorang yang tidak ingin menambah masalah serta kebencian terhadap sesama sehingga mereka berusaha menahan amarah. Unsur-unsur kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit yaitu iklas dan pemaaf.
- 5) Kualitas hidup yang diilhami, yaitu pemahanan tentang tujuan hidup dan memiliki kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai. Unsur-unsur kualitas hidup yang diilhami adalah prinsip dan pegangan hidup yang berpijak pada kebenaran.
- 6) Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, yaitu selalu berfikir sebelum bertindak agar tidak terjadi hal yang tidak diharapkan. Unsur-unsur keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu adalah

tidak menunda pekerjaan dan berpikir sebelum bertindak.

- 7) Kecenderungan untuk melihat keterkaitan antara berbagai hal (berpandangan holistik), yaitu melihat bahwa diri sendiri dan orang lain saling terkait dan bisa melihat keterkaitan antara berbagai hal. Dapat memandang kehidupan yang lebih besar sehingga mampu menghadapi dan memanfaatkan, melampaui kesengsaraan dan rasa sehat, serta memandangnya sebagai suatu visi dan mencari makna dibalikinya. Unsur-unsur berpandangan hoistik adalah kemampuan berfikir logis dan berlaku sesuai norma sosial.
- 8) Kecenderungan untuk bertanya “mengapa” untuk mencari jawaban yang mendasar. Unsur-unsur kecenderungan untuk bertanya adalah kemampuan berimajinasi dan keinginan yang tinggi.
- 9) Bidang mandiri, yaitu memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi, seperti mau memberi dan tidak mau menerima.

Menurut Setyawan (2012:13) terdapat lima indikator nilai-nilai dari kecerdasan spiritual yang banyak dibutuhkan dalam dunia bisnis, yaitu:

1) Mutlak jujur

Kata kunci pertama untuk sukses di dunia bisnis selain berkata benar dan konsisten akan kebenaran adalah mutlak bersikap jujur. Ini merupakan hukum spiritual dalam dunia usaha

2) Keterbukaan

Keterbukaan merupakan sebuah hukum alam di dalam dunia usaha, maka logikanya apabila seseorang bersikap terbuka maka ia telah berpartisipasi di jalan menuju dunia yang baik

3) Pengetahuan diri

Pengetahuan diri menjadi elemen utama dan sangat dibutuhkan dalam kesuksesan sebuah usaha karena dunia usaha sangat memperhatikan dalam lingkungan belajar yang baik.

4) Fokus pada kontribusi

Dalam dunia usaha terdapat hukum yang lebih mengutamakan memberi daripada menerima. Hal ini penting berhadapan dengan kecenderungan manusia untuk menuntut hak ketimbang memenuhi kewajiban. Untuk itulah

orang harus pandai membangun kesadaran diri untuk lebih terfokus pada kontribusi.

5) Spiritual non dogmatis

Komponen ini merupakan nilai dari kecerdasan spiritual dimana didalamnya terdapat kemampuan untuk bersikap fleksibel, memiliki tingkat kesadaran yang tinggi, serta kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai.

Sedangkan menurut Zohar dan Marshall (2012:14) kecerdasan spiritual dengan indikator berikut :

1. Kemampuan bersikap fleksibel, yaitu mampu menyesuaikan diri secara spontan dan aktif untuk mencapai hasil yang baik, memiliki pandangan yang pragmatis (sesuai kegunaan), dan efisien tentang realitas. unsur-unsur bersikap fleksibel yaitu mampu menempatkan diri dan dapat menerima pendapat orang lain secara terbuka.
2. Kesadaran diri yang tinggi, yaitu adanya kesadaran yang tinggi dan mendalam sehingga bisa menyadari berbagai situasi yang datang dan menanggapi. unsur-unsur kesadaran yang tinggi yaitu kemampuan *autocriticism* dan mengetahui tujuan dan visi hidup.
3. Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, yaitu tetap tegar dalam menghadapi musibah serta mampu mengambil hikmah yang ada dibalik setiap masalah. unsur-unsur kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan yaitu, tidak ada penyesalan, tetap tersenyum, bersikap tenang, dan berdoa.
4. Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit, yaitu seseorang yang tidak ingin menambah masalah serta kebencian terhadap sesama sehingga mereka berusaha untuk menahan amarah. unsur-unsur kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit diantaranya adalah ikhlas dan pemaaf.
5. Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, yaitu selalu berfikir sebelum bertindak agar tidak terjadi hal yang tidak diharapkan.
6. Unsur-unsur keengganan untuk menyebabkan kerugian tidak menunda pekerjaan dan berpikir sebelum bertindak.

7. Kualitas hidup yaitu, memiliki pemahaman tentang tujuan hidup dan memiliki kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai. unsur-unsur kualitas hidup yaitu, prinsip dan pegangan hidup dan berpijak pada kebenaran.
8. Berpandangan holistik, yaitu melihat bahwa diri sendiri dan orang lain saling terkait dan bisa melihat keterkaitan antara berbagai hal. dapat memandang kehidupan yang lebih besar sehingga mampu menghadapi dan memanfaatkan, melampaui kesengsaraan dan rasa sehat, serta memandangnya sebagai suatu visi dan mencari makna dibalikinya. unsur- unsur berpandangan holistik yaitu kemampuan berfikir logis dan berlaku sesuai norma sosial.
9. Kecenderungan bertanya yaitu kecenderungan nyata untuk bertanya mengapa atau bagaimana jika untuk mencari jawaban-jawaban yang mendasar unsur-unsur kecenderungan bertanya yaitu kemampuan berimajinasi dan keingintahuan yang tinggi.
10. Bidang mandiri, yaitu memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi, seperti: mau memberi dan tidak mau menerima.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang terhadap pekerjaannya. pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa aman dan tinggi kesetiannya pada organisasi apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja itu sebenarnya terdiri dari dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dan distribusinya kepada tempat pekerjaan.

Handoko (2011: 193) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Setidaknya,

karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya dan bentuknya berbeda-beda dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat diamati oleh organisasi.

Kepuasan kerja juga diartikan sebagai keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan dari organisasi/ perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2008:132). Balas jasa kerja karyawan ini, baik berupa finansial maupun non finansial. Bila kepuasan kerja terjadi maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dengan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya dilingkungan kerjanya.

Robbins (2011;148-149) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung tujuan. Kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan yang bersifat fisik maupun psikologis.

Berdasarkan uraian beberapa definisi tersebut disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya dengan perasaan yang dialaminya disertai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan dalam memandang pekerjaan mereka, dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari organisasi perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Robbins (2001: 148-149) dalam mengukur betapa puas atau tidak puasnya

karyawan akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah pekerjaan yang dilakukan. Dan faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yang ditelitinya adalah:

1) *Sifat dasar pekerjaan*, merupakan karakteristik pekerjaan itu sendiri.

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa berat mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang, pekerjaan yang kurang menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) *Penyeliaan*, perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat apabila penyelia langsung bersikap ramah, dapat memahami kepribadian, memberi pujian untuk kinerja yang baik, mendengar pendapat karyawan, menunjukkan suatu perhatian pada mereka.

3) *Upah sekarang*, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil tidak meragukan dan segaris dengan harapan mereka.

4) *Kesempatan promosi*, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (fair and just) kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka.

5) *Hubungan dengan rekan sekerja*, bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Faktor-faktor ini dinilai oleh Robbins pada satu skala baku dan dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

Pendapat para ahli lain yaitu As'ad (2003:114) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. *Kesempatan untuk maju*, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
2. *Keamanan kerja*, faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun karyawan wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
3. *Gaji*, gaji lebih menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang kurang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. *Perusahaan dan manajemen*, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. *Pengawasan (supervisi)*, bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over* yang tinggi.
6. *Faktor intrinsik dari pekerjaan*, atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. *Aspek sosial pekerjaan*, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
8. *Komunikasi*, komunikasi yang lancar antara karyawan dan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
9. *Fasilitas*, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standart suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menumbuhkan rasa puas bagi karyawan.

Merujuk dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam rangka

meningkatkan kinerjanya yaitu:

1. *Faktor psikologi*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi ketentraman dalam bekerja dan sikap terhadap pekerjaan.
2. *Faktor sosial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik komunikasi, hubungan sesama rekan kerja maupun dengan atasan (penyelia).
3. *Faktor fisik*, faktor fisik yang dimaksud disini adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik (lingkungan kerja) yang meliputi jenis pekerjaan itu sendiri, sifat pekerjaan, perusahaan dan manajemen, pemimpin yang adil dan perlakuan yang adil, kondisi kerja, kondisi tempat, promosi pekerjaan dan pengawasan.
4. *Faktor finansial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem, fasilitas dan besarnya gaji dan macam-macam tunjangan.

Adapun beberapa indikator faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang dikemukakan oleh As'ad (2014:115), yakni terdiri atas empat indikator:

1) Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaannya yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Pangkat

Seseorang yang memiliki pangkat yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain, sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.

3) Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, dimana umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun adalah merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap

pekerjaan.

4) Mutu Pengawasan

Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Adapun manfaat dari kepuasan menurut Handoko (2008: 196) yaitu:

1. Bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang baik, lebih aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.
2. Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif dilingkungan kerja perusahaan.

Mengacu dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan akan terwujud apabila kebutuhan dasar bagi seseorang dapat terpenuhi sesuai dengan beban tugas yang diembannya. Tingkat kepuasan bagi seorang karyawan bila telah terpenuhi diharapkan akan mampu meningkatkan etos kerja dan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5. Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Muhammad dan Muhammad, 2012:199). Menurut Susilo (2010:92), kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi. Simamora

(2012:56) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Maksud dan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang didapat individu dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan kewajibannya sebagai karyawan selama rentang waktu tertentu yang dinilai berdasarkan ukuran-ukuran dan kriteria yang berlaku. Menurut As'ad (2012:42) dalam Yayan (2013) mengatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu antara lain:

- 1) Kualitas, yaitu tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas merupakan tingkat pengguna sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian merupakan tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.
- 6) Komitmen kerja merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

As'ad (2014:63) mengatakan kriteria umum yang sering digunakan sebagai kriteria pengukuran kinerja antara lain: (1) kualitas; (2) kuantitas; (3) waktu yang dipakai; (4) jabatan yang dipegang; (5) absensi; (6) keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut kriteria penilaian kinerja meliputi:

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- 4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) *Dependability*, merupakan kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- 8) *Personal qualities* menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Menurut Payaman (2015:10-13), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk

pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

3) Dukungan Manajemen

Kinerja seseorang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja. Demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi pegawai untuk bekerja secara optimal.

2.2. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini dapat diberi gambaran hasil penelitian terdahulu yang mempunyai keterkaitan dengan penelitian yang akan dilaksanakan antara lain:

1. Jones *et al.* (2010), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Industri Manufaktur”, dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan industri manufaktur. Populasi penelitian adalah karyawan industri manufaktur sebanyak 1120 orang dan sampel terpilih sebanyak 235 orang. Variabel penelitian yang digunakan antara lain pelatihan kerja, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Metode analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja perusahaan.
2. Lisda (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan”. Metode penelitian yang digunakan yaitu *Structural Equation Model (SEM)* dengan variabel independen yang digunakan adalah kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual serta variabel dependen yang digunakan adalah kinerja. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen baik secara parsial ataupun secara simultan.

3. Ida *et al.*(2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja”. Hasil penelitian ini yaitu kecerdasan emosional tidak memiliki peran terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *GSCA (Generalized Structured Component Analysis)* yang merupakan metode baru *SEM* berbasis komponen.
4. Bond dan Bunce (2014) , dengan judul “ *The Influence of Intellectual Intelligence (IQ), Emotional Intelligence (EQ) and Spiritual Intelligence (SQ) Job Control and Job Satisfaction to Company Worker Performance in USA* ” Penelitian dilakukan pada perusahaan besar di Amerika Serikat. Populasi penelitian adalah 800 orang *customer service* di AS. Sampel penelitian terpilih sebanyak 412 orang. Variabel penelitian yang digunakan antara lain, kecerdasan spiritual, kepuasan, *job control* dan kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan antara lain *Anova, Chi Square* dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual, *job control* dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.
5. Raden (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, mengatakan bahwa kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*).
6. Fani Alifah (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Spiritual terhadap Kinerja melalui Motivasi dan Kepuasan kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember”, mengatakan bahwa kecerdasan intelektual dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode baru *SEM* berbasis komponen.
7. Lin dan Yang (2009). Penelitian terdahulu ini terangkum dalam Jurnal Internasional yang berjudul “*Does intellectual capital mediate the relationship between HR organizational performance?Perspective of a healthcare industry*”

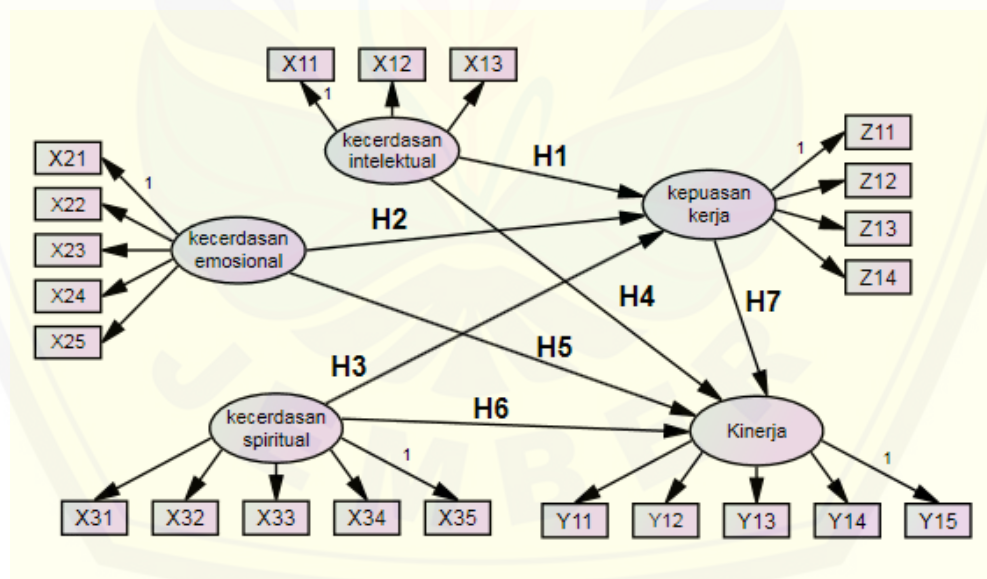
- in Taiwan*”. Hasil penelitiannya yaitu menunjukkan bahwa manajemen SDM dan kinerja berpengaruh positif pada prespektif Industri Kesehatan Taiwan.
8. Ostroff, C. (2012). Penelitian terdahulu ini terangkum dalam Jurnal Internasional yang berjudul “*The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*”. Hasil penelitiannya yaitu menunjukkan bahwa pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
 9. Ismail dan Saadiah (2014). Penelitian terdahulu ini terangkum dalam Jurnal Internasional yang berjudul “*The Role of Integrity as a Mediator between Work Satisfaction and Work Performance in The Perspective of Islam: an Empirical Approach using SEM/Amos Mode*”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada aturan prespektif organisasi Islam di Kuala Lumpur Malaysia.
 10. Veraan dan Andi (2012). Penelitian terdahulu ini terangkum dalam Jurnal Internasional yang berjudul “*Cognitive integration of Intellectual Intelligence (IQ), Emotional Intelligence (EQ) and Spiritual Intelligence (SQ) in Performance The Ideal Teacher*”. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa integrasi kognitif dari kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ideal di Malaysia.
 11. Cunha dan Rego (2007). Penelitian terdahulu ini terangkum dalam Jurnal Internasional yang berjudul “*Workplace Spirituality and Organizational Commitment to Job Satisfaction: An Empirical Study*” Hasil penelitiannya yaitu dalam studi empirik juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif kecerdasan spiritual di tempat kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan di Portugal.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menguji pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu hanya menguji

pengaruh variabel yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan penelitian ini juga membandingkan variabel kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional kecerdasan spiritual terhadap kinerja dan mengetahui peranan mediasi peranan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis, pemikiran teoritis penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen terikat, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel endogen antara. Untuk mempermudah pemahaman terhadap permasalahan penelitian, yaitu mengenai pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual melalui kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember, disajikan kerangka pemikiran teoritis dalam bentuk Gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah

Keterangan:

X1 : Variabel eksogen kecerdasan intelektual.

X2 : Variabel eksogen kecerdasan emosional

X3 : Variabel eksogen kecerdasan spiritual

Z : Variabel intervening kepuasan kerja

Y : Variabel endogen kinerja

2.4. Perumusan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka ada beberapa hipotesis yang diajukan. Untuk menguji hipotesis penelitian, harus terlebih dahulu diterjemahkan menjadi *term statistic*, yaitu hipotesis nol dan hipotesis alternatif (Noor, 2011:84). Berikut 7 hipotesis yang diajukan antara lain:

1. Pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

Widodo (2012:77) menyatakan bahwa “kecerdasan intelektual adalah kemampuan intelektual, analisa, logika, dan rasio. Kecerdasan ini merupakan kecerdasan untuk menerima, menyimpan, dan mengolah informasi menjadi fakta”. Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan intelektual adalah kemampuan individu dalam mengolah data dan informasi yang dimiliki untuk menalar dan memecahkan suatu persoalan yang ada melalui analisa berpikir yang logis. Kecerdasan intelektual hanya menyumbang 20 persen dalam peningkatan kinerja, sedangkan 80 persen dipengaruhi oleh bentuk-bentuk kecerdasan lain seperti kecerdasan emosional (Goleman, 2007:44). Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional mampu untuk mengatur perasaannya dengan baik, memotivasi diri sendiri, berempati ketika menghadapi gejala emosi diri maupun dari orang lain. Rahmasari (2016) menemukan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

Handoko (2011: 193) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Setidaknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya dan bentuknya berbeda-beda dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja

karyawan seharusnya dapat diamati oleh organisasi. Fenomena tentang kurangnya kecerdasan intelektual yang dimiliki tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ yakni Adanya teguran dari pimpinan bagi sebagian pegawai karena kurang efisiensinya dalam menyelesaikan pekerjaan kantor yang dideadline, Hal ini dapat mengakibatkan kurang optimalnya pelayanan kepada mahasiswa, teman sejawat, pimpinan dan *stakeholder* dimana pelayanan adalah hal utama yang harus dilakukannya sehingga kepuasan kerja menurun. Pendapat dari Schultz and Schultz (2014:82) yang menyatakan bahwa “Semua ini dapat dipahami karena dalam bekerja bukan hanya tindakan-tindakan untuk melaksanakan pekerjaan tetapi juga kecerdasan dalam memecahkan masalah “. Pendapat ini bertentangan dengan penelitian Suhariadi (2012:348). Hasil penelitian yang didapat adalah intelligensi berpengaruh dalam membentuk produktivitas yang efisien pada diri seseorang. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Fani Alifah (2016) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi dan kepuasan kerja. Cunha dan Rego (2007) dalam studi empirik juga menyatakan bahwa dalam studi empirik juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif kecerdasan spiritual di tempat kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan di Portugal. Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:.

H1: Kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

2. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

Robbins dan Judge (2010:335) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam merespon petunjuk dan informasi emosional yang dideteksi oleh orang tersebut. Orang-orang yang memahami emosi mereka sendiri dan mampu memahami emosi orang lain dapat bekerja lebih efektif dalam pekerjaan mereka. Dengan kata lain kecerdasan emosional adalah kemampuan

manusia untuk mengenali perasaannya dan perasaan orang disekitarnya dan mengelola emosinya dengan baik untuk berhubungan dengan lingkungan sekitarnya. Kecerdasan emosional yang dimiliki seseorang akan berpengaruh terhadap pembawaan individu itu sendiri dalam berinteraksi dengan masyarakat maupun lingkungan kerja serta kemampuan untuk mengontrol diri terhadap peristiwa yang terjadi sehingga akan berdampak pada kinerjanya.

Mangkunegara (2011:117) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji. Fenomena yang masih terlihat bahwa kecerdasan emosional kurang dipahami yakni ada sebagian pegawai yang cuek/kurang empati pada permasalahan teman sekantor sehingga hubungan antar tenaga kependidikan kurang baik dan berakibat pada kepuasan kerjanya kurang optimal. Hal ini bertentangan dengan yang dikemukakan oleh Patton (2008:2) bahwa orang yang memiliki kecerdasan emosi akan mampu menghadapi tantangan dan menjadikan seorang manusia yang penuh tanggung jawab, produktif, dan optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah, dimana hal-hal tersebut sangat dibutuhkan di dalam lingkungan kerja. Penelitian terdahulu yang terangkum dalam Jurnal Internasional telah dilakukan oleh Tong dan Anantharaman (2012) dengan hasilnya yaitu kecerdasan emosional dan intelektual harus saling melengkapi dan berpengaruh pada aturan-aturan organisasi di Malaysia. Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:.

H2: Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

3. Pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

Vendy (2010:131) mendefinisikan bahwa kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang merefleksikan antara unsur jasmani dan rohani. Sedangkan Zohar dan Marshall (2002:31) dalam Laely (2010:8). Kecerdasan spiritual adalah

kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau *value*, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan yang lain. Dikatakan di dalam kecerdasan spiritual inilah terdapat fitrah manusia sebenarnya. Indikasi dari kecerdasan spiritual yang berkembang mencakup: a)Kemampuan untuk bersikap fleksibel, b)Adanya tingkat kesadaran diri yang tinggi, c)Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan,d) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui perasaan sakit, e)Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai; f) Keengganan menyebabkan kerugian yang tidak perlu, g) Kecenderungan untuk berpandangan holistik, h)Kecenderungan untuk bertanya “mengapa” atau “bagaimana jika” dan berupaya untuk mencari jawaban- jawaban yang mendasar, dan kemandirian dalam berpikir. Keingintahuan menjadi sangat penting dalam hidup, dan hal ini baru dapat terwujud jika kita mampu selalu berpikir.

Handoko (2008: 193) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Setidaknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya dan bentuknya berbeda-beda dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat diamati oleh organisasi. Tikolah dkk (2006:6) menemukan bahwa kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Fakta menunjukkan bahwa masih ada sebagian tenaga kependidikan yang mengeluh dan bekerja dengan tidak ikhlas saat diberi amanah oleh pimpinan untuk melakukan *double job* sehingga lembur kerja. Hal ini bertentangan dengan pendapat dari Mudali (2012:235) bahwa dengan kecerdasan spiritual memberikan pengaruh utama dalam membangun komitmen kerja tenaga kependidikan yang cakap, bersih dan berwibawa terbebas dari KKN. Untuk itu diperlukan akhlak mulia yang dibangun dari nilai-nilai agama. Sikap tersebut menandakan betapa tingginya kecerdasan intelektual seseorang jika tidak diimbangi dengan

kecerdasan emosional dan spiritual hanya akan menjadi hal yang sia-sia bahkan bisa sangat merugikan. Hasil penelitian Yoseph (2012) dan beberapa Riset di Amerika memperlihatkan bahwa kecerdasan intelektual hanya memberi kontribusi 20 persen terhadap kesuksesan hidup seseorang. Sisanya, 80 persen bergantung pada kecerdasan emosi, dan kecerdasan spiritualnya. Bahkan dalam hal keberhasilan kerja, kecerdasan intelektual hanya berkontribusi empat persen. Penelitian yang terangkum dalam jurnal internasional milik Veraan dan Andi (2012) bertentangan dengan hasil penelitian Yoseph yaitu dengan hasil bahwa integrasi kognitif dari kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ideal di Malaysia. Cunha dan Rego (2007) dalam studi empirik juga menyatakan bahwa dalam studi empirik juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif kecerdasan spiritual di tempat kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan di Portugal. Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:

H3: Kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

4. Pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

Menurut Ngalm (2003:52), kecerdasan intelektual adalah kesanggupan untuk menyesuaikan diri kepada kebutuhan baru, dengan menggunakan alat-alat berfikir yang sesuai dengan tujuan yang ingin diraih. Sejak lama orang yakin bahwa kecerdasan khususnya kemampuan intelektualnya merupakan suatu apparatus dari wujud kemampuan mental yang penting dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Sikap monoton (mlempem dalam bahasa Jawa) dalam menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja menunjukkan adanya kurangnya kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh sebagian tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ. Riggio (2013:43) memiliki pendapat yang lain. Penelitian yang pernah dilakukannya menyebutkan bahwa kecerdasan intelektual saja tidak terlalu

memadai, karena kecerdasan intelektual hanya suatu alat bukan sebuah hasil dari suatu proses. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian Suhariadi (2012:348). Hasil penelitian yang didapat adalah kecerdasan intelegensi berpengaruh dalam membentuk produktivitas yang efisien pada diri seseorang. Sedangkan Shipley (2013) menemukan bahwa kecerdasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:.

H4: Kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

5. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

Kecerdasan emosional didefinisikan oleh Fadliyansya (2012:6) sebagai suatu kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integritas seseorang dan kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya. Kecerdasan emosional dapat dikatakan juga sebagai sebuah kemampuan manusia untuk mengenali perasaannya dan perasaan orang di sekitarnya dan mengelola emosinya dengan baik untuk berhubungan dengan lingkungan sekitarnya.

Kinerja pegawai secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (2011:13) lebih lanjut mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut. Kecerdasan emosional yang terbentuk di lingkungan Kantor Pusat sudah cukup baik namun perlu ditingkatkan. Hal ini terlihat dari adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan tenaga kependidikan yang terealisasi dengan adanya komunitas Jumat Sehat setiap bulan dengan tujuan saling mengenal sesama tenaga kependidikan di Kantor Pusat, dengan mengenal sesama kolega dalam satu lembaga akan mempererat hubungan emosional dan mempermudah komunikasi dalam peningkatan lembaga. Namun, kadang masih ada pegawai yang kurang antusias dalam mengikuti kegiatan

tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan Tong dan Anantharaman (2012) yaitu kecerdasan emosional dan intelektual harus saling melengkapi dan berpengaruh pada aturan-aturan organisasi di Malaysia. Ida *et al.* (2013) melakukan penelitian yang bertolak belakang dengan penelitian ini yaitu menyatakan bahwa kecerdasan emosional tidak memiliki peran terhadap kinerja karyawan. Struktur organisasi publik di mana pengambil keputusan dari atas ke bawah membuat kecerdasan emosional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:

H5: Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

6. Pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

Keberhasilan yang sesungguhnya bukan hanya dengan capaian yang diraih dengan baiknya nilai akademik dan kemampuan sosial saja, melainkan juga dengan pemahanan seseorang tersebut dalam memaknai keberhasilan itu dalam hatinya. Zohar dan Marshal (2012:23) mengatakan bahwa kecerdasan spiritual mampu menjadikan manusia sebagai makhluk yang lengkap secara intelektual, emosional dan spiritual. Hal tersebut seperti juga yang ditulis oleh Mudali (2012:3) bahwa menjadi pintar tidak hanya dinyatakan dengan memiliki IQ yang tinggi, tetapi untuk menjadi sungguh-sungguh pintar seseorang haruslah memiliki kecerdasan spiritual (SQ).

Universitas Jember khususnya di Kantor Pusat telah melakukan penilaian terhadap pegawainya setiap tahun, kemudian dari hasil penilaian ini direktorat menganalisis dan menentukan tenaga kependidikan berprestasi. Salah satunya penilaian berbentuk SKP (Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil) yang dilaksanakan setiap bulannya untuk menilai kinerja tenaga kependidikan. Namun penilaian tersebut tidak mutlak merubah perilaku dan sikap tenaga kependidikan dalam bekerja, karena masih ada sebagian pegawai yang mengeluh dan bekerja dengan tidak ikhlas saat diberi amanah oleh pimpinan untuk melakukan *double job*

Tabel 5.17 Pengaruh Tidak Langsung Variabel

| Pengaruh Tidak Langsung | Variabel Endogen | |
|---|---------------------|--------------|
| | Kepuasan Kerja (Z1) | Kinerja (Y1) |
| Kecerdasan intelektual (X1) | 0,000 | 0,033 |
| Variabel Kecerdasan Emosional (X2) | 0,000 | 0,052 |
| Eksogen Kecerdasan Spiritual (X3) | 0,000 | 0,010 |
| Kepuasan Kerja (Z1) | 0,000 | 0,000 |

Sumber : Lampiran 4.

Berdasarkan Tabel 5.17 dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung kecerdasan intelektual (X1) terhadap kepuasan kerja (Z1) sebesar 0,000 dengan arah positif, kecerdasan emosional (X2) terhadap kepuasan kerja (Z1) sebesar 0,000 dengan arah positif, kecerdasan spiritual (X3) terhadap kepuasan kerja (Z1) sebesar 0,000 dengan arah positif.

Pengaruh tidak langsung kecerdasan intelektual (X1) terhadap kinerja (Y1) sebesar 0,033 dengan arah positif, kecerdasan emosional (X2) terhadap kinerja (Y1) sebesar 0,052 dengan arah positif, kecerdasan spiritual (X3) terhadap kinerja (Y1) sebesar 0,010 dengan arah positif, kepuasan kerja (Z1) terhadap kinerja (Y1) sebesar 0,000 dengan arah positif.

Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa kecerdasan emosional (X2) mempunyai efek tidak langsung terbesar terhadap kinerja (Y1) tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember

5.4.4.3 Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh total merupakan pengaruh yang disebabkan oleh adanya berbagai hubungan antar variabel baik langsung maupun tidak langsung. Ringkasan mengenai pengaruh langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.18:

Tabel 5.18 Pengaruh Total Antar Variabel

| | Pengaruh Total | Variabel Endogen | |
|-------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------|
| | | Kepuasan Kerja (Z1) | Kinerja (Y1) |
| | Kecerdasan intelektual (X1) | 0,129 | 0,068 |
| Variabel Eksogen | Kecerdasan Emosional (X2) | 0,202 | 0,129 |
| | Kecerdasan Spiritual (X3) | 0,039 | 0,478 |
| | Kepuasan Kerja (Z1) | 0,000 | 0,259 |

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.18 dapat diketahui bahwa pengaruh total kecerdasan intelektual (X1) terhadap kepuasan kerja (Z1) sebesar 0,129 dengan arah positif, kecerdasan emosional (X2) terhadap kepuasan kerja (Z1) sebesar 0,202 dengan arah positif, kecerdasan spiritual (X3) terhadap kepuasan kerja (Z1) sebesar 0,039 dengan arah positif

Pengaruh total kecerdasan intelektual (X1) terhadap kinerja (Y1) sebesar 0,068 dengan arah positif, kecerdasan emosional (X2) terhadap kinerja (Y1) sebesar 0,129 dengan arah positif, kecerdasan spiritual (X3) terhadap kinerja (Y1) sebesar 0,478 dengan arah positif. Kepuasan kerja (Z1) terhadap kinerja (Y1) sebesar 0,259 dengan arah positif

Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa kecerdasan spiritual mempunyai efek total terbesar terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember.

5.5 Pembahasan

Secara garis besar penelitian ini menunjukkan secara umum hipotesis yang diajukan dapat diterima. Dalam hal ini terdapat pengaruh yang signifikan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

5.5.1 Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan intelektual mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja

tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ terbukti kebenarannya atau H1 diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan terhadap faktor kecerdasan intelektual secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai persepsi setuju tentang faktor kecerdasan intelektual dan kepuasan kerja, yang berarti tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ mempunyai kecerdasan intelektual yang diukur melalui kemampuan, sikap dan minat sehingga menimbulkan kepuasan kerja tenaga kependidikan dalam bekerja. Hal itu berarti semakin tinggi persepsi terhadap kecerdasan intelektual tenaga kependidikan atas suatu pekerjaan belum tentu kepuasan kerja tercapai. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah kecerdasan intelektual tenaga kependidikan maka rasa puas terhadap hasil tidak mudah dirasakan karena adanya beban dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Kenyataan yang ditemui di lapangan menyatakan bahwa untuk tenaga kependidikan yang memiliki kecerdasan intelektual yang baik (memiliki kemampuan bekerja dengan baik) tidak mengalami kepuasan kerja yang jauh signifikan melebihi rekannya yang tidak memiliki kecerdasan intelektual yang lebih rendah, dikarenakan penghargaan yang diterima (gaji dan tunjangan) oleh tenaga kependidikan tersebut relatif sama. Kemampuan, sikap dan minat tenaga kependidikan akan menunjang bagaimana tenaga kependidikan tersebut dapat menikmati hasil kerja yang dilakukan dengan segala ciri khas yang dipunyai. Setiap tenaga kependidikan memiliki kemampuan baik fisik dan kognitif serta sikap dan minat yang berbeda-beda dalam melakukan pekerjaannya sehingga hasil yang diterimanya akan menimbulkan kepuasan yang berbeda-beda pula.

Menurut Simamora (2012), kecerdasan intelektual dari seorang pegawai yang meliputi kemampuan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai itu sendiri dan setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja di tempat yang sama. Tenaga kependidikan yang mempunyai kecerdasan intelektual yang tinggi maka akan lebih mudah mendapatkan kepuasan kerja yang diinginkan, karena dengan adanya kecerdasan

intelektual tersebut akan terpacu untuk melaksanakan segala pekerjaan tanpa dibebani dengan perasaan yang berat.

Hasil ini berbeda dengan teori Robbin dan Judge (2010:57) dimana kecerdasan intelektual dapat diukur dengan kemampuan yang terdiri dari kemampuan intelektual dan fisik, kecerdasan, usia, jenis kelamin, ras dan pengalaman. Penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian Lisda (2015:7) menjelaskan kecerdasan intelektual berhubungan dengan keterampilan penggunaan anggota badan yang terkoordinasi, minat seseorang, seperti: mempunyai lingkup minat yang luas, pengamatan yang tajam, mampu mengingat dengan cepat, berimajinasi, mempunyai berbagai hobi, dan keterampilan mekanis.

5.5.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ terbukti kebenarannya atau H2 diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan terhadap faktor kecerdasan emosional secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai persepsi setuju tentang faktor kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, yang berarti tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ mempunyai kecerdasan emosional yang baik dan diukur melalui mengenali emosi diri (*self awareness*), mengelola emosi diri (*self management*), motivasi diri (*motivation*), empati (*sosial awarness*), membina hubungan (*relationship management*), sehingga menimbulkan kepuasan kerja tenaga kependidikan dalam bekerja. Hal itu berarti semakin tinggi persepsi terhadap kecerdasan emosional tenaga kependidikan atas suatu pekerjaan belum tentu kepuasan kerja tercapai. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah kecerdasan emosional tenaga kependidikan maka rasa puas terhadap hasil tidak mudah dirasakan karena adanya beban dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Kenyataan yang ditemui di lapangan menyatakan bahwa tenaga kependidikan yang memiliki kecerdasan emosional yang baik/stabil akan memiliki kemampuan kerja dan hubungan yang baik antar tenaga kependidikan maupun pimpinan sehingga kepuasan kerja yang tinggi tercapai dan demikian sebaliknya. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2010:335) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam merespon petunjuk dan informasi emosional yang dideteksi oleh orang tersebut. Orang-orang yang memahami emosi mereka sendiri dan mampu memahami emosi orang lain dapat bekerja lebih efektif dalam pekerjaan mereka atau dengan kata lain kecerdasan emosional adalah kemampuan manusia untuk mengenali perasaannya dan perasaan orang disekitarnya dan mengelola emosinya dengan baik untuk berhubungan dengan lingkungan sekitarnya. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Tong dan Anantharaman (2012) yaitu kecerdasan emosional harus saling melengkapi dan berpengaruh pada aturan-aturan organisasi di Malaysia.

Selain didukung oleh penelitian yang sejalan, penelitian ini juga bertentangan dengan yang dikemukakan oleh Patton (2008:2) bahwa orang yang memiliki kecerdasan emosi akan mampu menghadapi tantangan dan menjadikan seorang manusia yang penuh tanggung jawab, produktif, dan optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah, dimana hal-hal tersebut sangat dibutuhkan di dalam lingkungan kerja. Ida *et al.*(2013) melakukan penelitian yang bertolak belakang dengan penelitian ini yaitu menyatakan bahwa kecerdasan emosional tidak memiliki peran terhadap kinerja karyawan. Struktur organisasi publik di mana pengambil keputusan dari atas ke bawah membuat kecerdasan emosional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.5.3. Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ terbukti kebenarannya atau H3 diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan terhadap faktor

kecerdasan spiritual secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai persepsi setuju tentang faktor kecerdasan spiritual dan kepuasan kerja, yang berarti tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ mempunyai kecerdasan spiritual yang baik dan diukur melalui fleksibel, kesadaran diri yang tinggi, menghadapi penderitaan, kemampuan melampaui rasa sakit, kualitas hidup, sehingga menimbulkan kepuasan kerja tenaga kependidikan dalam bekerja. Hal itu berarti semakin tinggi persepsi terhadap kecerdasan spiritual tenaga kependidikan atas suatu pekerjaan belum tentu kepuasan kerja tercapai. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah kecerdasan spiritual tenaga kependidikan maka rasa puas terhadap hasil tidak mudah dirasakan karena adanya beban dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Hal ini dibuktikan bahwa kondisi tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ yang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi lebih tinggi kepuasannya. Hal ini didukung oleh penelitian Ida (2010) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Pranata dan Kesuma (2006) bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap motivasi berprestasi pegawai Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.

Kecerdasan spiritual menurut Zohar dan Marshall (2012) adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dalam hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain. Menurut Kenneth (2003), Spiritualitas adalah dasar bagi tumbuhnya harga diri, nilai-nilai, moral, dan rasa memiliki. Ia memberi arah dan arti bagi kehidupan kita tentang kepercayaan mengenai adanya kekuatan non fisik yang lebih besar dari pada kekuatan diri kita, suatu kesadaran yang menghubungkan kita langsung dengan Tuhan, atau apa pun yang kita namakan sebagai sumber keberadaan kita. Saat ini dunia kerja membawa lebih banyak konsentrasi pada masalah spiritual. Para pekerja

mendapatkan nilai-nilai hidup bukan hanya dirumah saja, tetapi mereka juga mencari setiap makna hidup yang berasal dari lingkungan kerja mereka. Mereka yang dapat memberi makna pada hidup mereka dan membawa spritualitas kedalam lingkungan kerja mereka akan membuat mereka menjadi orang yang lebih baik, sehingga kinerja yang dihasilkan juga lebih baik dibanding mereka yang bekerja tanpa memiliki kecerdasan spritual. Kecerdasan spritual yang dimiliki setiap orang tidaklah sama. Hal tersebut tergantung dari masing-masing pribadi orang tersebut dalam memberikan makna pada hidupnya. Kecerdasan spritual lebih bersifat luas dan tidak terbatas pada agama saja.

5.5.4 Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan intelektual mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ terbukti kebenarannya atau H4 diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan terhadap faktor kecerdasan intelektual secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai persepsi setuju tentang faktor kecerdasan intelektual dan kinerja, yang berarti tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ mempunyai kecerdasan intelektual yang tinggi sehingga menimbulkan kinerja yang tinggi bagi tenaga kependidikan dalam bekerja. Hal itu berarti semakin tinggi persepsi terhadap kecerdasan intelektual tenaga kependidikan atas suatu pekerjaan maka kinerja tercapai. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah kecerdasan intelektual tenaga kependidikan maka kinerja terhadap hasil tidak tampak karena adanya beban dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Raden (2005) yang berjudul “Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan” dengan metode analisis regresi berganda yang menyatakan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kecerdasan intelektual

beperan penting dalam suatu organisasi, di mana orang dengan kualifikasi yang sesuai dengan pekerjaannya akan lebih mudah dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja orang tersebut. Hal ini dikarenakan orang dengan tingkat kecerdasan intelektual yang tinggi mampu berpikir secara kritis dan analitis dalam menghadapi suatu permasalahan.

5.5.5 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ terbukti kebenarannya atau H5 diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan terhadap faktor kecerdasan emosional secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai persepsi setuju tentang faktor kecerdasan emosional dan kinerja, yang berarti tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi sehingga menimbulkan kinerja yang tinggi bagi tenaga kependidikan dalam bekerja. Hal itu berarti semakin tinggi persepsi terhadap kecerdasan emosional tenaga kependidikan atas suatu pekerjaan maka kinerja tercapai. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah kecerdasan emosional tenaga kependidikan maka kinerja terhadap hasil tidak tampak karena adanya beban dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Triana (2013) dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan” yang menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi akan memiliki kinerja yang baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan tanggapan responden mengenai variabel kecerdasan emosional yang diukur dengan menggunakan lima indikator pernyataan dan menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ sebagian besar mampu menanggapi kritik dan saran yang diberikan orang lain secara efektif. Hal ini tentu saja dapat

meningkatkan kinerja organisasi karena para tenaga kependidikan akan cepat tanggap terhadap persoalan yang terjadi dan memahami bagaimana cara untuk mengatasinya. Kecenderungan lain yang berhubungan dengan kecerdasan emosional adalah kemampuan tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ dalam berpedoman pada etika ketika berinteraksi atau berhubungan dengan orang lain. Hal ini dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dalam bekerja.

5.5.6 Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ terbukti kebenarannya atau H₆ diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan terhadap faktor kecerdasan spiritual secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai persepsi setuju tentang faktor kecerdasan spiritual dan kinerja, yang berarti tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ mempunyai kecerdasan spiritual yang tinggi sehingga menimbulkan kinerja yang tinggi untuk tenaga kependidikan dalam bekerja. Hal itu berarti semakin tinggi persepsi terhadap kecerdasan spiritual tenaga kependidikan atas suatu pekerjaan maka kinerja dapat tercapai. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah kecerdasan spiritual tenaga kependidikan maka kinerja terhadap hasil tidak tampak karena adanya beban dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Ida *et al*, (2013) dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan,” yang menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berperan terhadap peningkatan kinerja. Kecerdasan spiritual yang baik dapat meningkatkan kreatifitas dan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Kecenderungan yang ada pada tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ adalah rata-rata tenaga kependidikan yang mampu berpikir positif dalam menghadapi berbagai persoalan hidup yang dialami, memiliki sifat pemaaf, yaitu

mudah memaafkan seseorang yang sudah membuat dirinya marah serta perilaku tidak mau menerima sesuatu yang bukan hak mereka.

5.5.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ terbukti kebenarannya atau H7 diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan terhadap faktor kepuasan kerja secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi setuju tentang faktor kepuasan kerja dan kinerja, yang berarti tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ mempunyai kepuasan kerja yang tinggi sehingga menimbulkan kinerja yang tinggi untuk tenaga kependidikan dalam bekerja. Hal itu berarti semakin tinggi persepsi terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan atas suatu pekerjaan maka kinerja dapat tercapai. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja tenaga kependidikan maka kinerja terhadap hasil tidak tampak karena adanya beban dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan perasaan gembira atau positif yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya. Karena itu maka kepuasan kerja menyangkut perasaan yang bukan berarti tidak perlu diperhatikan sebab kepuasan kerja akan tercermin pada hasil pekerjaan. Oleh karena itu, pimpinan sebagai manajer dituntut lebih profesional agar mampu menimbulkan kepuasan kerja pada pegawai.

Berdasarkan pengujian dengan uji asumsi *Structural Equation Modelling* (SEM) tampak bahwa kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ terbukti signifikan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dicapai oleh tenaga kependidikan maka akan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ. Hal itu disebabkan adanya kesan positif yang timbul pada tenaga

kependidikan di Kantor Pusat UNEJ akan menyebabkan adanya dorongan intrinsik untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Adanya hasil penelitian ini juga didukung dengan jawaban responden secara keseluruhan yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai persepsi setuju tentang kinerja. Hal itu menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ mempunyai usaha dalam meningkatkan kinerja.

Pengaruh yang ditimbulkan oleh kepuasan terhadap kinerja tenaga kependidikan tersebut adanya kepuasan kerja yang dicapai tenaga kependidikan akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat UNEJ. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Menurut Mathis (2012:23), kepuasan kerja merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins (2011:54), kepuasan kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Sumber kepuasan kerja seseorang berbeda-beda, karena tidak ada manusia yang sama satu sama lain. Akan tetapi yang terpenting bahwa dengan kepuasan kerja yang dimilikinya itu, orang tersebut akan lebih mempunyai ketahanan dan kekuatan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Bagi seorang karyawan yang bekerja di dalam organisasi, kepuasan kerjanya untuk mencapai tujuan organisasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika karyawan bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu, komitmen karyawan akan terbentuk untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Sunarcaya, 2008:32). Hasil ini sesuai dengan Rahman (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan hasil kerja (kinerja) yang telah dilakukan oleh karyawan.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan menggunakan variabel kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepuasan kerja dan

kinerja. Berbeda dengan indikator lainnya faktor kecerdasan spiritual belum mempunyai standart ukuran yang jelas seperti halnya kecerdasan intelektual dan emosional yang jelas dan kepuasan kerja serta kinerja yang bisa diukur dengan jelas, sehingga kecerdasan spiritual belum bisa memberikan generalisasi yang kuat. Untuk penelitian selanjutnya bisa menemukan standart ukuran yang jelas mengenai indikator kecerdasan spiritual, sehingga bisa menunjukkan keterkaitan yang mendasar.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Setelah melakukan pembahasan dan pengujian pada bab terdahulu baik pengujian-pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, maka pada bagian ini peneliti ingin menarik sebuah kesimpulan. Adapun kesimpulan yang dapat diambil antara lain:

1. Kecerdasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kecerdasan intelektual yang semakin baik dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan.
2. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan.
3. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan.
4. Kecerdasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kecerdasan intelektual yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
5. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kecerdasan emosional yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
6. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember. Hal ini menunjukkan bahwa

dengan kecerdasan spiritual yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepuasan kerja yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap pegawai di Kantor Pusat Universitas Jember, maka peneliti mencoba untuk memberikan saran terkait dengan permasalahan dan hasil penelitian ini yaitu :

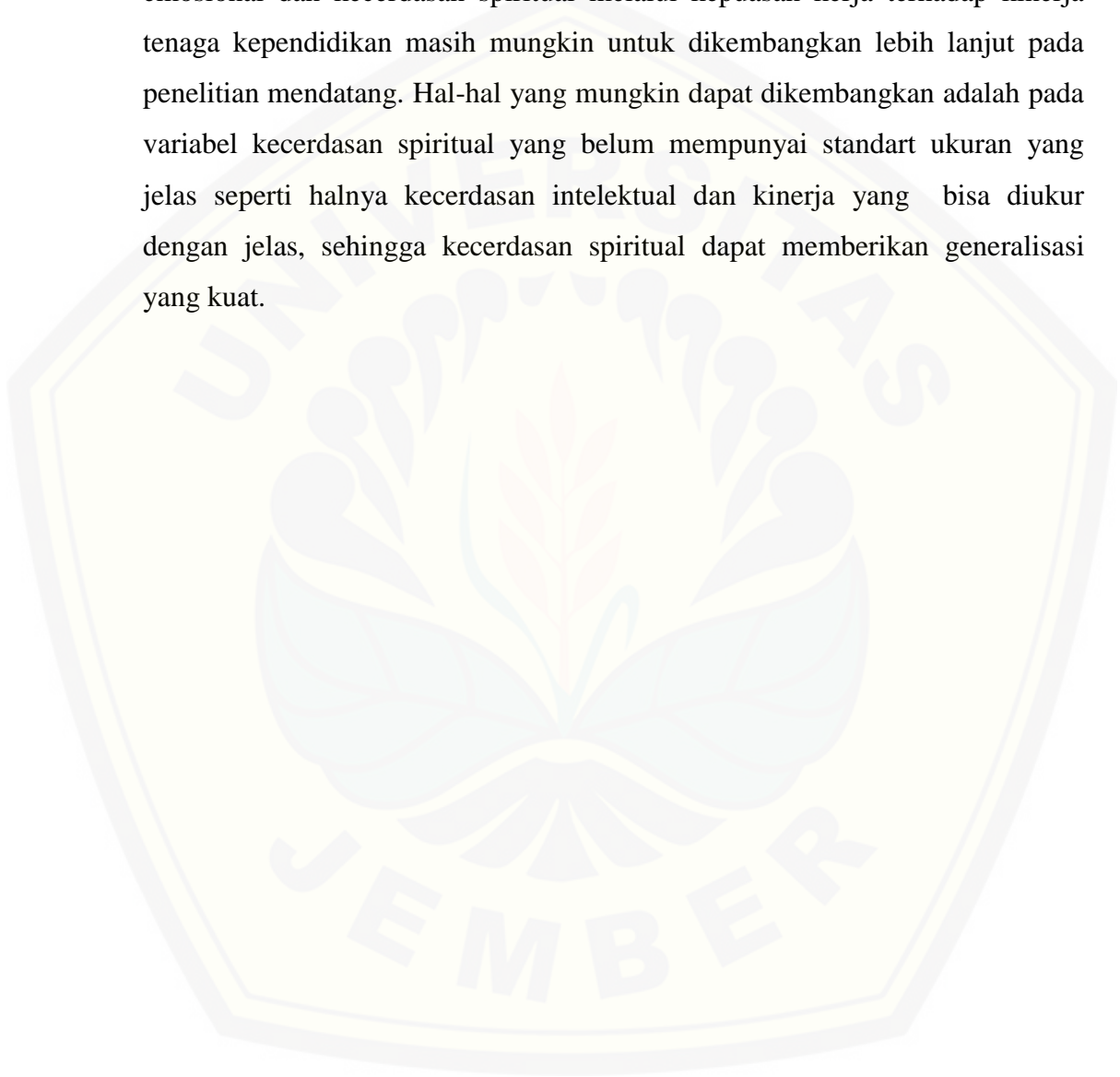
1. Untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember, juga dapat dilakukan dengan pendekatan terhadap variabel kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual yang seimbang sehingga dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan kemajuan ilmu dan teknologi dengan membekali tenaga kependidikan dengan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan.
2. Meskipun ESQ yang diberikan sudah tinggi diharapkan pimpinan Kantor Pusat UNEJ harus dapat mempertahankannya dengan lebih memperhatikan kesesuaian dan keseimbangan antara kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, memberikan sanksi bagi para tenaga kependidikan yang tidak tepat waktu masuk kantor, mendorong para tenaga kependidikan agar meningkatkan hasil kerja yang lebih baik lagi.
3. Hendaknya selalu diupayakan ada peningkatan persepsi kecerdasan intelektual di kalangan tenaga kependidikan, misalnya melalui peluang promosi berdasarkan prestasi kerja dan sistem penilaian yaitu SKP (Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil) yang dilaksanakan di Kantor Pusat yang setiap bulannya dilaksanakan untuk menilai kinerja PNS. Penilaian SKP ini menilai semua aspek termasuk di dalamnya adalah tiga kecerdasan tersebut (IQ, EQ dan SQ). Tujuan penilaian tersebut adalah berupaya merubah perilaku dan sikap tenaga kependidikan dalam bekerja agar tidak ada tenaga kependidikan yang mengeluh

dan bekerja dengan tidak ikhlas saat diberi amanah oleh pimpinan untuk melakukan *double job* sehingga lembur kerja.

4. Peningkatan kecerdasan spritual bagi seluruh pegawai di Kantor Pusat UNEJ dapat dilakukan dengan cara adanya membiasakan doa bersama sebelum aktivitas dimulai, adanya siraman rohani setiap satu minggu sekali. Hal tersebut dilakukan agar dapat menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan spiritualnya, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual yang akan berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan.
5. Upaya untuk mengantisipasi adanya penurunan kepuasan kerja tenaga kependidikan perlu adanya kompensasi yang bersifat non finansial yang dipandang perlu dilakukan yakni menciptakan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan dengan melakukan menambah sarana dan fasilitas kerja tenaga kependidikan, menata kembali konsep tata ruang kerja. Jika ini bisa dilakukan, diharapkan ada peningkatan kepuasan enaga kependidikan agar kinerjanya meningkat.
6. Penerapan kinerja tenaga kependidikan harus lebih memperhatikan orientasi pada sumber daya manusianya yang mana menunjukkan nilai presentase rendah, sehingga institusi disarankan untuk lebih memperhatikan hasil kerja kerastenaga kependidikan dalam melakukan pekerjaan dan lebih memperhatikan timbal balik atau *feedback* terhadap hasil kerja keras tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan orientasi pada sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan lembaga dan mampu mempengaruhi pada baik penurunan maupun kenaikan pada hasil kinerja.
7. Adanya dorongan dan semangat terhadap tenaga kependidikan yang menunjukkan nilai persentase tinggi, sehingga tenaga kependidikan dapat mengembangkan sikap positif, dimana karyawan akan merasa terdorong untuk berprestasi dan berkerja lebih baik setelah mendapatkan pengakuan dari orang lain atau institusi. Selain itu tenaga kependidikan juga akan merasa terdorong untuk bekerja lebih baik apabila diberikan semangat dan keyakinan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan merupakan pekerjaan yang penting dan

berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sehingga tenaga kependidikan akan merasa lebih diperhatikan dan diperhitungkan oleh lembaga.

8. Penelitian mengenai analisis pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual melalui kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan masih mungkin untuk dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah pada variabel kecerdasan spiritual yang belum mempunyai standart ukuran yang jelas seperti halnya kecerdasan intelektual dan kinerja yang bisa diukur dengan jelas, sehingga kecerdasan spiritual dapat memberikan generalisasi yang kuat.





DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- As'ad. Moh. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : LIBERTY
- As'ad. Moh. 2014. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : LIBERTY
- Bond, F. W. dan Bunce, D. 2014. The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Sastisfaction, and Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1057-10102
- Daft. 2011. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dharma Books. Yogyakarta.
- Dwijayanti, Pengestu, A. 2010. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Spiritual, dan kecerdasan Sosial terhadap pemahamn akuntansi.. Jakarta. *Skripsi*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran". Tidak Dipublikasikan.
- Fadliyansya, F. 2012. "Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Dan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Islam Lumajang". *Skripsi*: Universitas Jember.
- Fani Alifah. 2016. Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Spirituil terhadap Kinerja melalui Motivasi dan Kepuasan kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. *Tesis*. Jember: Universitas Jember.
- Goleman. 2001. *Emotional Intellegence*. Alih bahasa: T. Hermaya. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Gujarati. Damodar. 2013. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga
- Habibah. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Hasibuan, M.S, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Ida Nur Hidayati, Margono Setiawan, dan Solimun. 2010. Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol II Nomor 4 (629:639)*.

- Imam Ghozali. 2015. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jones, Melanie K, Richard J. Jones, Paul L. Latreille dan Peter J. Sloane. 2004. Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS. *Discussion Papers*, September
- Kaho. 1997. Reformasi dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Daya Saing*. Volume 1. Nomor 1 hal. 42-47. Jakarta.
- Kenneth, N, W dan Yuki, G, A. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Kuncoro. Mudrajad. 2013. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Lisda Rahmasari. 2012. Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah Informatika Vol. 3 No. 1*.
- Mahmudi. 2003. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* Jakarta: Unit Penerbit dan Percetakan akuntansi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mudali. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Diktat Kuliah Pascasarjana Universitas Jember.
- Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Mengagas Bisnis Islami*, Jakarta: Gema Insani Press, 2012, hal. 199.
- Mangkunegara. A. A. Anwar Prabu. 2011. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Martoyo. Susilo. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPF.
- Mathis, R.L. dan Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 dan 2. Alih bahasa : Bayu Brawira. Salemba Empat. Jakarta
- Noor, J. 2011. *Metodologi Penelitian*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ngalim Purwanto. 2013. Psikologi Pendidikan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Nerkar, Adi dan Aldhof. 2010. Spiritualitas dan Kinerja. *Majalah Manajemen*. Vol.124. Juli
- Ostroff, C. 2012. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied*

Psychology. 77 (6): 963-974.

- Patton, P. 2008. *Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja*. Alih Bahasa: Zaini Dahlan. Pustaka Delaprata. Jakarta
- Payaman. 2015. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta Mediakom.
- Pranata & Kesuma. 2006. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Motivasi Berprestasi Pegawai Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya. *Artikel Ilmiah*. Tidak Dipublikasikan STIE PERBANAS.
- Raden Ajeng Fabiola Meirnyati Trihandini. 2015. Tidak Dipublikasikan. *Tesis Universitas Diponegoro Semarang*.
- Rahman, Arrafur dan makmur. 2016. Perilaku Spiritual dan Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Pabrik Kelapa Sawit. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos* Vol.4 No.1 Januari
- Redmond. 2016. Workplace Spirituality and Job Satisfaction. International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management. Vol. 1 No. 2 hal 25-34. ISSN 2320-8724. <http://aijsh.org/setup/international/paper6.pdf> [diunduh 22 April 2014].
- Reza Panangian. 2012. Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Pemahaman Akuntansi Pada Pendidikan Akuntansi. *Artikel Ilmiah*. Tidak Dipublikasikan STIE PERBANAS.
- Riggio. 2013. *Production of Management*. Jakarta:LSIUP.
- Riduwan. E. 2013. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. ALFABETA
- Robbins. Stephen P. 2011. *Prilaku Organisasi*. Terjemaha Hadyana Pujaatmaka Dari Organizational Behavior (1998). Jakarta : PT. Preuhallindo.
- Robbins. Stephen P. dan Judge. 2010. *Perilaku Organisasi. Edisi Indonesia*. Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo
- R.N. Anantharaman & David Yoon Kin Tong. 2012. The Roles of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence at the Workplace. *Journal of Human Resources Management Research* <http://www.ibimapublishing.com/journals/JHRMR/jhrmr.html> Vol. 2012 (2012), Article ID 582992, 9 pages. IBIMA Publishing.
- Schmidt. Steven W. 2007. The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human*

Resource Development Quarterly. vol. 18. no. 4. Winter

- Schultz, D.P. and Schultz. S.E. 2014. *Psychology and Work Today. An Introduction To Industrial and Organizational Psychology*. Sixth Edition.Ma
- Suhariadi. 2012 *TQM sebagai Salah Satu Alternatif Sistem Pengelolaan untuk Meningkatkan Kualitas*. Majalah Ilmiah Humaniora Pranata. Vol.10. No.1.
- Susilo Martoyo. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*. Yogyakarta. BPFPE.
- Sutermeister. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jilid II Edisi 6. Jakarta : Erlangga.
- Simamora. Henry. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: YKPN.
- Triana Fitriastuti. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan. Jdm Vol 4 No. 2 (103:114)
- Widodo S. 2012. *Cara Baru Memberdayakan Diri Untuk Lebih Cepat Bahagia, Sukses, Dan Sejahtera*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wiramihardja S, A. 2013.*Pengantar Psikologi Klinis*.Gramedia:Jakarta Yarnest. 2004. Panduan Aplikasi Statistik. Malang : Diploma
- Yosep, Iyus. 2012. *Pentingnya ESQ (Emotional Spiritual Quotion) Bagi Perawat Dalam Manajemen Konflik*. Universitas Padjajaran, Bandung.
- Zohar, D. Marshal. I. 2012. *SQ (Spiritual Intelligence) : The Ultimate Intelligence*. Blomsburry Publishing. London.



KUESIONER PENELITIAN

I. Identitas Responden

- Nama Responden :
- Umur :Tahun
- Jenis Kelamin : Perempuan/Laki-laki (coret yang tidak perlu)
- Pendidikan Terakhir :
- Masa Kerja (≥ 5 tahun) : Tahun

II. Petunjuk Pengisian

- a. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
- b. Berilah tanda checklist (\surd) pada salah satu kolom disetiap pernyataan sesuai yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat lima (5) pilihan jawaban, dengan keterangan sebagai berikut :

| No | Kriteria Pengukuran | Skala |
|----|---------------------------|-------|
| 1 | Sangat Setuju (SS) | 5 |
| 2 | Setuju (S) | 4 |
| 3 | Kurang Setuju (KS) | 3 |
| 4 | Tidak Setuju (TS) | 2 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |

VARIABEL BEBAS

Diisi oleh Pegawai Negeri Sipil Kantor Pusat UNEJ

1. KECERDASAN INTELEKTUAL (X₁)

Indikator dari variabel kecerdasan intelektual (X₁) adalah :

| No. | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | |
|-----|--|--------------------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | KS | TS | STS |
| 1. | Anda memiliki kemampuan berkomunikasi secara teratur dengan atasan dan rekan kerja. | | | | | |
| 2. | Anda selalu berpikir secara bijak dan tepat dalam setiap pengambilan keputusan. | | | | | |
| 3. | Anda mampu menyelesaikan pekerjaan yang berhubungan dengan angka-angka secara tepat. | | | | | |

2. KECERDASAN EMOSIONAL (X₂)

Indikator dari variabel kecerdasan emosional (X₂) adalah :

| No. | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | |
|-----|---|--------------------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | KS | TS | STS |
| 1. | Anda mampu mengendalikan emosi saat berhubungan dengan atasan dan rekan kerja | | | | | |
| 2. | Anda mampu menanggapi kritik dan saran secara legowo | | | | | |
| 3. | Anda mampu memotivasi untuk selalu maju meskipun pernah mengalami kegagalan saat menyelesaikan pekerjaan. | | | | | |
| 4. | Anda dapat membantu memberikan solusi terhadap permasalahan rekan kerja. | | | | | |
| 5. | Anda mudah bergaul dan menjalin komunikasi akrab dengan teman. | | | | | |

3. KECERDASAN SPIRITUAL (X3)

Indikator dari variabel kecerdasan spiritual (X₃) adalah :

| No. | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | |
|-----|---|--------------------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | KS | TS | STS |
| 1. | Anda dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan suasana kerja yang baru. | | | | | |
| 2. | Anda mampu menghadapi berbagai situasi di antara rekan kerja dan sekitar. | | | | | |
| 3. | Anda dapat bersikap tegar dalam menghadapi berbagai permasalahan di lingkungan kerja. | | | | | |
| 4. | Anda dapat memaafkan dengan lapang dada orang yang telah menyakiti baik dengan perkataan maupun perbuatan | | | | | |
| 5. | Anda selalu berusaha untuk melakukan suatu kebaikan kepada siapapun. | | | | | |

VARIABEL INTERVENING

Diisi oleh Pegawai Negeri Sipil Kantor Pusat UNEJ

KEPUASAN KERJA (Z)

Indikator dari variabel kepuasan kerja (Z) adalah :

| No. | Pertanyaan | Alternatif Jawaban | | | | |
|-----|--|--------------------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | KS | TS | STS |
| 1. | Anda merasa puas dengan posisi kedudukan saat ini. | | | | | |
| 2. | Anda merasa senang dengan golongan kepangkatan yang diraih saat ini. | | | | | |
| 3. | Anda merasa puas dengan hasil kerja yang dicapai saat ini. | | | | | |
| 4. | Anda merasa nyaman bekerja di tempat ini karena pimpinan melakukan pengawasan dengan pendekatan secara kekeluargaan. | | | | | |

VARIABEL TERIKAT

Diisi oleh Pegawai Negeri Sipil Kantor Pusat UNEJ

KINERJA PEGAWAI (Y)

Indikator dari variabel kinerja (Y) adalah :

| No. | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | |
|-----|--|--------------------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | KS | TS | STS |
| 1. | Anda selalu bekerja dengan kemampuan dan sesuai dengan standar kelengkapan dan ketelitian yang ditetapkan oleh organisasi. | | | | | |
| 2. | Anda selalu berusaha menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan beban kerja. | | | | | |
| 3. | Anda selalu memperoleh saran terhadap tugas-tugas atau perintah yang diberikan oleh Pimpinan. | | | | | |
| 4. | Anda selalu berusaha hadir untuk melakukan pekerjaan. | | | | | |
| 5. | Anda selalu hati-hati dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, agar tidak terjadi kesalahan yang menyebabkan pemborosan. | | | | | |

**KECERDASAN INTELEKTUAL
(X1)**

| Responden | Pertanyaan | | |
|-----------|------------------|------------------|------------------|
| | X _{1,1} | X _{1,2} | X _{1,3} |
| 1 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 4 |
| 6 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 4 | 3 | 3 |
| 8 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 5 | 5 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 3 |
| 13 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 5 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 3 |
| 18 | 4 | 4 | 3 |
| 19 | 5 | 4 | 4 |
| 20 | 4 | 5 | 4 |
| 21 | 2 | 4 | 3 |
| 22 | 5 | 4 | 4 |
| 23 | 5 | 5 | 5 |
| 24 | 4 | 4 | 3 |
| 25 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 3 |
| 27 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 4 | 4 | 5 |
| 29 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 5 | 4 | 4 |
| 31 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 5 | 5 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 5 | 5 | 5 |
| 37 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 5 | 4 | 4 |
| 41 | 5 | 3 | 4 |
| 42 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 4 | 4 |

| | | | |
|----|---|---|---|
| 44 | 5 | 5 | 5 |
| 45 | 4 | 3 | 3 |
| 46 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 5 | 5 | 5 |
| 49 | 5 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 5 | 4 |
| 51 | 5 | 4 | 4 |
| 52 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 3 | 3 | 3 |
| 55 | 5 | 4 | 4 |
| 56 | 5 | 5 | 5 |
| 57 | 5 | 5 | 5 |
| 58 | 4 | 3 | 4 |
| 59 | 4 | 5 | 4 |
| 60 | 4 | 4 | 3 |
| 61 | 5 | 4 | 4 |
| 62 | 5 | 5 | 5 |
| 63 | 5 | 5 | 5 |
| 64 | 5 | 4 | 4 |
| 65 | 5 | 5 | 4 |
| 66 | 5 | 5 | 4 |
| 67 | 5 | 5 | 5 |
| 68 | 5 | 4 | 3 |
| 69 | 4 | 4 | 3 |
| 70 | 4 | 4 | 3 |
| 71 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 5 | 5 | 4 |
| 73 | 5 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 5 | 5 |
| 75 | 4 | 3 | 4 |
| 76 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 5 | 5 | 5 |
| 78 | 4 | 5 | 4 |
| 79 | 4 | 4 | 3 |
| 80 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 5 | 4 | 4 |
| 82 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 4 | 4 | 2 |
| 87 | 4 | 4 | 4 |
| 88 | 4 | 4 | 4 |
| 89 | 4 | 4 | 4 |
| 90 | 4 | 4 | 4 |
| 91 | 4 | 4 | 4 |
| 92 | 4 | 4 | 4 |
| 93 | 4 | 4 | 4 |

| | | | |
|-----|---|---|---|
| 94 | 4 | 4 | 4 |
| 95 | 4 | 4 | 4 |
| 96 | 5 | 5 | 4 |
| 97 | 4 | 4 | 4 |
| 98 | 4 | 4 | 4 |
| 99 | 5 | 5 | 4 |
| 100 | 4 | 4 | 4 |
| 101 | 4 | 4 | 4 |
| 102 | 4 | 3 | 4 |
| 103 | 4 | 4 | 4 |
| 104 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 4 | 4 | 4 |
| 106 | 2 | 2 | 4 |
| 107 | 4 | 3 | 4 |
| 108 | 5 | 5 | 5 |
| 109 | 4 | 3 | 3 |
| 110 | 4 | 4 | 4 |
| 111 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 4 | 4 | 4 |
| 113 | 5 | 5 | 4 |
| 114 | 4 | 4 | 3 |
| 115 | 4 | 4 | 4 |
| 116 | 5 | 4 | 4 |
| 117 | 4 | 4 | 4 |
| 118 | 4 | 4 | 4 |
| 119 | 4 | 4 | 3 |
| 120 | 4 | 4 | 3 |
| 121 | 5 | 4 | 4 |
| 122 | 4 | 5 | 4 |
| 123 | 2 | 4 | 3 |
| 124 | 5 | 4 | 4 |
| 125 | 5 | 5 | 5 |
| 126 | 4 | 4 | 3 |
| 127 | 4 | 4 | 4 |
| 128 | 4 | 4 | 3 |
| 129 | 4 | 4 | 4 |
| 130 | 4 | 4 | 5 |
| 131 | 4 | 4 | 4 |
| 132 | 5 | 4 | 4 |
| 133 | 4 | 4 | 4 |
| 134 | 4 | 4 | 4 |
| 135 | 5 | 5 | 4 |
| 136 | 4 | 4 | 4 |
| 137 | 4 | 4 | 4 |
| 138 | 5 | 5 | 5 |
| 139 | 4 | 4 | 4 |
| 140 | 4 | 4 | 4 |
| 141 | 4 | 4 | 4 |
| 142 | 5 | 4 | 4 |
| 143 | 5 | 3 | 4 |

| | | | |
|-----|---|---|---|
| 144 | 4 | 4 | 4 |
| 145 | 4 | 4 | 4 |
| 146 | 5 | 5 | 5 |
| 147 | 4 | 3 | 3 |
| 148 | 4 | 4 | 4 |
| 149 | 4 | 4 | 4 |
| 150 | 5 | 5 | 5 |
| 151 | 5 | 4 | 4 |
| 152 | 4 | 5 | 4 |
| 153 | 5 | 4 | 4 |
| 154 | 4 | 4 | 4 |

**KECERDASAN EMOSIONAL
(X2)**

| Responden | Pertanyaan | | | | |
|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | X _{2,1} | X _{2,2} | X _{2,3} | X _{2,4} | X _{2,5} |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 12 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 27 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 29 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 30 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Digital Repository Universitas Jember

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 34 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 35 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 41 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 42 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 45 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 55 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 56 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 57 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 60 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 61 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 62 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 63 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 64 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 65 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 66 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 68 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 69 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 73 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 76 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 77 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Digital Repository Universitas Jember

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 87 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 88 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 89 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 91 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 93 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 94 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 95 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 96 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 97 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 98 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 99 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 101 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 102 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 104 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 106 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 107 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 108 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 109 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 110 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 111 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 112 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 113 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 114 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 116 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 117 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 118 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 119 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 120 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 121 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 122 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 123 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 124 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 125 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 126 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 127 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 128 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 129 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 130 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 131 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 132 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 133 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| 134 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 135 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 136 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 137 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 138 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 139 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 141 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 142 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 143 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 144 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 145 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 146 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 147 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 148 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 149 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 150 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 151 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 152 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 153 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 154 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

**KECERDASAN SPIRITUAL
(X3)**

| Responden | Pertanyaan | | | | |
|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | X _{3.1} | X _{3.2} | X _{3.3} | X _{3.4} | X _{3.5} |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 21 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Digital Repository Universitas Jember

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 24 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 30 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 34 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 36 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 41 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 42 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 45 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 51 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 56 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 59 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 61 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 62 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 63 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 64 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 65 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 66 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 68 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Digital Repository Universitas Jember

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| 74 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 76 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 87 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 88 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 89 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 91 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 93 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 94 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 95 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 96 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 97 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 98 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 99 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 101 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 104 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 106 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 107 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 108 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 109 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 110 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 111 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 113 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 114 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 116 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 117 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 118 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 119 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 120 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 121 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 122 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 123 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| 124 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 125 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 126 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 127 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 128 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 129 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 130 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 131 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 132 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 133 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 134 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 135 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 136 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 137 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 138 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 139 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 140 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 141 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 142 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 143 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 144 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 145 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 146 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 147 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 148 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 149 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 150 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 151 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 152 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 153 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 154 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

**KEPUASAN KERJA
(Z)**

| Responden | Pertanyaan | | | |
|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Z _{1,1} | Z _{1,2} | Z _{1,3} | Z _{1,4} |
| 1 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 7 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 8 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| 14 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 15 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 19 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 20 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 23 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 24 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 30 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 31 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 32 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 39 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 2 | 3 | 2 | 5 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 44 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 46 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 51 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 52 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 54 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 55 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 61 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 62 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 63 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| 64 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 66 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 75 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 76 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 79 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 87 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 88 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 89 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 91 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 93 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 94 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 95 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 96 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 97 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 98 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 99 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 101 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 104 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 106 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 107 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 108 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 109 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 110 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 111 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 112 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 113 | 3 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| 114 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 115 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 116 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 117 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 118 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 119 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 120 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 121 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 122 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 123 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 124 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 125 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 126 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 127 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 128 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 129 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 130 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 131 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 132 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 133 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 134 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 135 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 136 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 137 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 138 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 139 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 141 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 142 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 143 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 144 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 145 | 2 | 3 | 2 | 5 |
| 146 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 147 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 148 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 149 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 150 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 151 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 152 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 153 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 154 | 3 | 4 | 4 | 2 |

**KINERJA
(Y)**

| Responden | Pertanyaan | | | | |
|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Y _{1.1} | Y _{1.2} | Y _{1.3} | Y _{1.4} | Y _{1.5} |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |

Digital Repository Universitas Jember

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 18 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 26 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 27 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 30 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 45 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 49 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 52 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 53 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |

Digital Repository Universitas Jember

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| 54 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 58 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 61 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 62 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 63 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 64 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 65 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 66 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 68 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 73 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 76 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 77 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 87 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 88 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 89 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 91 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 93 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 94 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 95 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 96 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 97 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 98 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 99 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 101 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Digital Repository Universitas Jember

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| 104 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 106 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 107 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 108 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 109 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 110 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 111 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 112 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 113 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 114 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 115 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 116 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 117 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 118 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 119 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 120 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 121 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 122 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 123 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 124 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 125 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 126 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 127 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 128 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 129 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 130 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 131 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 132 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 133 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 134 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 135 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 136 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 137 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 138 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 139 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 140 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 141 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 142 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 143 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 144 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 145 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 146 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 147 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 148 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 149 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 150 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 151 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 152 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 153 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| 154 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|



| NOMOR URUT | NIP | NAMA | L/P | TMT CPNS | TMT PNS | Tempat Lahir | TGL Lahir | UMUR | | | | Masa Kerja | | PANGKAT | | | Jabatan | | | PENDIDIKAN | | | | UNIT KERJA |
|------------|--------------------|--------------------------------|-----|------------|------------|--------------------|------------|------|-----|-----|-------|-------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------|--------------------------------|---------|---------------------|----------------|---------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | | | | | | THN | BLN | THN | BLN | THN | BLN | GoI | Pangkat | TMT | Fungsional | TMT | Keterangan | Unjang | Jurusan | Thn | UNIV | |
| 1 | 3 | 5 | 6 | 7 | 8 | 8 | 9 | 10 | 11 | 10 | 11 | 10 | 11 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 18 | 19 | 22 | |
| 1 | 196705252001122001 | Farida Erlina, S.H | P | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Pasuruan | 25-05-1967 | 49 | 5 | 23 | 8 | III/c | Penata | 01-10-2013 | BPP | 04-01-2016 | Bendahara Pengeluaran Pembantu | S1 | Hukum Tata Negara | 1993 | UNEJ | | Pasca Sarjana | |
| 2 | 197510302008102001 | Diyah Lidia Dwiretnani, S.H | P | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 30-10-1975 | 41 | 0 | 16 | 3 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2012 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | S1 | Ilmu Hukum | 1998 | Unej | | Pasca Sarjana | |
| 3 | 197903062008101001 | Imam Bukhori, ST. | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 06-03-1979 | 37 | 7 | 15 | 1 | III/a | Penata Muda | 01-10-2012 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | S1 | Teknik Sipil | 2007 | Moh. Seruji | | Pasca Sarjana | |
| 4 | 197904092009101003 | Hari Susanto | L | 01-10-2009 | 01/10/2011 | Jember | 09-04-1979 | 37 | 6 | 16 | 4 | II/b | Pengatur Muda Tk. I | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | SMA | IPS | 1998 | SMU | | Pasca Sarjana | |
| 5 | 196408152014091001 | Suhanto | L | 01-09-2014 | | Jember | 15-08-1964 | 52 | 2 | 17 | 6 | III/a | Pengatur Muda | 01-09-2014 | Cara | | CPNS | SMA | IPS | 1984 | | | Pasca Sarjana | |
| 6 | 196707261991031001 | Agus Maryono, S.H | L | 01-03-1991 | 01/07/1992 | Yogyakarta | 26-07-1967 | 49 | 3 | 25 | 7 | IV/c | Pembina Utama Muda | 01-04-2015 | Kepala Biro | 17-06-2013 | BAUK | S1 | Hukum | 1988 | UNEJ | | Kantor Pusat | |
| 7 | 196108111992031002 | Dulkhalim, S.H., M.H | L | 01-03-1992 | 01/07/1993 | Malang | 11-08-1961 | 55 | 2 | 24 | 7 | IV/c | Pembina Utama Muda | 01-04-2015 | Kepala Biro | 14-05-2014 | BAAK | S2 | Hukum Ekonomi | 2008 | UNEJ | | Kantor Pusat | |
| 8 | 195912201980031001 | Drs. Sugiarto, S.H., M.M | L | 01-03-1980 | 01/04/1981 | Jember | 20-12-1959 | 56 | 10 | 36 | 7 | IV/b | Pembina Tk. I | 01-04-2008 | Kepala Biro | 14-05-2014 | BAPSI | S2 | Manajemen | 2006 | UNEJ | | Kantor Pusat | |
| 9 | 197803272005021004 | Safi'Udin, S.Si | L | 01-02-2005 | | Banyuwangi | 27-03-1978 | 38 | 7 | 11 | 8 | III/c | Penata | 01-04-2013 | Analisis Kepegawaian | 01-03-2014 | Muda | S1 | Kimia | 2002 | UNEJ | | Bag. Kepegawaian | |
| 10 | 197208022001121001 | Eko Widodo, S.S. | L | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Pacitan | 02-08-1972 | 44 | 2 | 23 | 8 | III/c | Penata | 01-10-2013 | Kepala Sub Bagian | 11-06-2014 | Tenaga Akademik | S1 | Sastra Indonesia | 1997 | UNEJ | | Bag. Kepegawaian | |
| 11 | 197307072007011003 | Khasmir Asma Indrapraja, S.Sos | L | 01-01-2007 | 01/03/2009 | Jember | 07-07-1973 | 43 | 3 | 18 | 2 | III/c | Penata | 01-04-2015 | Kepala Sub Bagian | 11-06-2014 | Tenaga Administratif | S1 | Administrasi Negara | 1998 | UNEJ | | Bag. Kepegawaian | |
| 12 | 196807082005011002 | Poedji Waloejo, S.Sos | L | 01-01-2005 | 01/06/2006 | Jember | 08-07-1968 | 48 | 3 | 11 | 9 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2016 | Pemroses Mutasi Kepegawaian | | Teknisi | S1 | Keragaman Manusia | 1993 | Unej | | Bag. Kepegawaian | |
| 13 | 197303172005011003 | Jemadi, S.Sos | L | 01-01-2005 | 01/06/2006 | Banyuwangi | 17-03-1973 | 43 | 7 | 22 | 1 | III/a | Penata Muda | 01-10-2013 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | Teknisi | S1 | Administrasi Negara | 2011 | Moh. Seruji | | Bag. Kepegawaian | |
| 14 | 195906041987021001 | Suharto | L | 01-02-1987 | | Jember | 04-06-1959 | 57 | 4 | 21 | 8 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2010 | Pengadministrasi Umum | | Pemb. Pimpinan | SMA | 1988 | KPAA | | Bag. Kepegawaian | | |
| 15 | 196604211987022001 | Sri Kushartini | P | 01-02-1987 | 01/07/1988 | Bojonegoro | 21-04-1966 | 50 | 6 | 21 | 9 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2011 | Pengadministrasi Umum | | Pemb. Pimpinan | SMA | IPS | 1990 | KPAA | | Bag. Kepegawaian | |
| 16 | 196205011986081001 | Miskandar | L | 01-08-1986 | | Jember | 01-05-1962 | 54 | 5 | 30 | 2 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | Pemroses Mutasi Kepegawaian | | Pelaksana | SMA | | 1993 | KPAA | | Bag. Kepegawaian | |
| 17 | 198404242009121005 | Umar Firjon Failani, S.T | L | 01-12-2009 | 01/11/2011 | Jember | 24-04-1984 | 32 | 6 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2014 | Teknisi Laboran/Workshop | | | | Teknisi | S1 | T. Informatika | 2007 | UAD | | Bag. Kepegawaian |
| 18 | 197803272005021004 | Safi'Udin, S.Si | L | 01-02-2005 | | Banyuwangi | 27-03-1978 | 38 | 7 | 11 | 8 | III/c | Penata | 01-04-2013 | Analisis Kepegawaian | 01-03-2014 | Muda | S1 | Kimia | 2002 | UNEJ | | Bag. Kepegawaian | |
| 19 | 196708121993032002 | Harsih Agustinah, S.H. | P | 01-03-1993 | | Malang | 12-08-1967 | 49 | 2 | 17 | 7 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2016 | Pemroses Mutasi Kepegawaian | | Pelaksana | S1 | Ilmu Hukum | 2008 | UNEJ | | Bag. Kepegawaian | |
| 20 | 197407202007102001 | Dewi Larasatri, A.Md | P | 01-10-2007 | 01/10/2009 | Kediri | 20-07-1974 | 42 | 3 | 21 | 0 | III/d | Pengatur Tk. I | 01-10-2011 | Analisis Kepegawaian | 01-03-2014 | Pelaksana | DIII | Manajemen | 1996 | UNEJ | | Bag. Kepegawaian | |
| 21 | 197801302008101001 | Budianto Silalahi, A.Md | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Sei Lebah (asahan) | 30-01-1978 | 38 | 9 | 15 | 9 | III/d | Pengatur Tk. I | 01-10-2012 | Teknisi Laboran/Workshop | | Teknisi | DIII | Mnj. Informt | 2001 | STMIK AMIK | | Bag. Kepegawaian | |
| 22 | 198009092006042002 | Larginingsih | P | 01-04-2006 | 01/06/2007 | Karanganyar | 09-09-1980 | 36 | 1 | 10 | 6 | III/c | Pengatur | 01-04-2014 | Pengadministrasi Umum | | Teknisi | SMA | Manajemen | 2000 | SMK | | Bag. Kepegawaian | |
| 23 | 198510222006042001 | Vivin Tri Oktavinawati | P | 01-04-2006 | 01/06/2007 | Banyuwangi | 22-10-1985 | 31 | 0 | 10 | 6 | III/c | Pengatur | 01-04-2014 | Pemroses Mutasi Kepegawaian | | Teknisi | SMA | Telekomunikasi | 2003 | SMK | | Bag. Kepegawaian | |
| 24 | 197901272009102001 | Maria Ulva | P | 01-10-2009 | 01/10/2011 | Jember | 27-01-1979 | 37 | 9 | 16 | 5 | III/b | Pengatur Muda Tk. I | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | SMA | IPS | 1997 | SMU | | Bag. Kepegawaian | |
| 25 | 196809182014091002 | A. Rofiq | L | 01-09-2014 | | Jember | 18-09-1968 | 48 | 1 | 14 | 9 | III/a | Pengatur Muda | 01-09-2014 | Pengadministrasi Kepegawaian | | CPNS | SMA | IPS | 1987 | | | Bag. Kepegawaian | |
| 26 | 196601131993032002 | Dra. Ratri Yunari | P | 01-03-1993 | 01/06/1994 | Banyuwangi | 13-01-1966 | 50 | 9 | 23 | 7 | III/d | Penata Tk. I | 01-10-2004 | Kepala Sub Bagian | 11-06-2014 | Dana Masyarakat | S1 | Administrasi Negara | 1990 | Unmer | | Bag. Kepegawaian | |
| 27 | 198611052008122001 | Suhaimah, S.E | P | 01-12-2008 | 01/05/2010 | Banyuwangi | 05-11-1986 | 29 | 11 | 7 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | Penginventaris Barang dan ATK | | Teknisi | S1 | Akuntansi | 2008 | UNEJ | | Bag. Keuangan | |
| 28 | 198704252010121005 | Mukhammad Abdir Rokhman, S.Kom | L | 01-12-2010 | 01/12/2012 | Lumajang | 25-04-1987 | 29 | 6 | 5 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2015 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | Teknisi | S1 | Teknik Informatika | 2009 | ITS | | Bag. Keuangan | |
| 29 | 198705102010121009 | Hudi Indra Bayu, S.E. | L | 01-12-2010 | 01/12/2012 | Malang | 10-05-1987 | 29 | 5 | 5 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2015 | Pengadministrasi Umum | 01-01-2016 | Teknisi | S1 | Akuntansi | 2010 | UNEJ | | Bag. Keuangan | |
| 30 | 197203251999031002 | Taufan Mudihartono, S.E. | L | 01-03-1999 | 01/04/2000 | Jember | 25-03-1972 | 44 | 7 | 33 | 1 | III/a | Penata Muda | 01-10-2013 | BPP | 04-01-2015 | Belanja Pegawai/Gaji | S1 | IESP | 2012 | Moh. Seruji | | Bag. Keuangan | |
| 31 | 196601131993032002 | Dra. Ratri Yunari | P | 01-03-1993 | 01/06/1994 | Banyuwangi | 13-01-1966 | 50 | 9 | 23 | 7 | III/d | Penata Tk. I | 01-10-2004 | Kepala Sub Bagian | 11-06-2014 | Dana Masyarakat | S1 | Administrasi Negara | 1990 | Unmer | | Bag. Keuangan | |
| 32 | 197411171999032002 | Novy Kartini, A.Md | P | 01-03-1999 | | Ciamis | 17-11-1974 | 41 | 11 | 15 | 7 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | BPP | 04-01-2016 | Belanja Barang | DIII | Tek. Komputer | 1998 | Unpad | | Bag. Keuangan | |
| 33 | 198311062009121006 | Novan Aulia Rohman, S.Kom | L | 01-12-2009 | 01/12/2011 | Malang | 06-11-1983 | 32 | 11 | 6 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2014 | Teknisi Laboran/Workshop | | Teknisi | S1 | T. Informatika | 2009 | | | Bag. Keuangan | |
| 34 | 198608232010121005 | Citra Darma Wida, ST. | L | 01-12-2010 | 01/12/2012 | Jember | 23-08-1986 | 30 | 2 | 5 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2015 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | Teknisi | S1 | Teknik Informatika | 2010 | STMIK BANDUNG | | Bag. Keuangan | |
| 35 | 197010152000031002 | Agus Mulyono, S.E. | L | 01-03-2000 | 01/05/2010 | Banyuwangi | 15-10-1970 | 46 | 0 | 30 | 0 | III/a | Penata Muda | 01-10-2013 | BPP | 04-01-2016 | PNBP Universitas | S1 | Manajemen | 2011 | Moh. Seruji | | Bag. Keuangan | |
| 36 | 197903032009101003 | Wawan Indratika, A.Md | L | 01-10-2009 | 01/10/2011 | Jember | 03-03-1979 | 37 | 7 | 16 | 6 | III/c | Pengatur | 01-10-2013 | PPABP | 04-01-2016 | Keperawatan | DIII | Perpajakan | 2000 | UNEJ | | Bag. Keuangan | |
| 37 | 197405032007011002 | Muhammad Rifa' | L | 01-01-2007 | 01/03/2009 | Jember | 03-05-1974 | 42 | 5 | 18 | 6 | III/c | Pengatur | 01-04-2015 | BPP | 04-01-2016 | Bendahara Pengeluaran Pembantu | SMA | IPA | 1993 | SMA | | Bag. Keuangan | |
| 38 | 197101182008101001 | Agus Rianto | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 18-01-1971 | 45 | 9 | 17 | 4 | III/b | Pengatur Muda Tk. I | 01-10-2012 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | SMA | IPS | 1990 | SMA | | Bag. Keuangan | |
| 39 | 197701122008101001 | Cepluk Supriadi | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 12-01-1977 | 39 | 9 | 15 | 7 | III/b | Pengatur Muda Tk. I | 01-10-2012 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | SMA | Akuntansi | 1996 | SMEA | | Bag. Keuangan | |
| 40 | 197910152009101002 | Didik Wijianto | L | 01-10-2009 | 01/10/2011 | Jember | 15-10-1979 | 37 | 0 | 18 | 2 | III/b | Pengatur Muda Tk. I | 01-10-2013 | BPP | 04-01-2016 | Ex. Pembangunan | SMA | IPS | 1999 | MA | | Bag. Keuangan | |
| 41 | 197102072001121001 | Bambang Feri Cahyono, S.H | L | 01-12-2000 | 01/12/2000 | Jember | 07-02-1971 | 45 | 8 | 15 | 10 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2013 | Kepala Sub Bagian | 15-07-2009 | Evaluasi | S1 | Hukum | 1995 | Ubaya | | Bag. Akademik | |
| 42 | 197503042008102002 | Fifin Rachmawati, S.E | P | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 04-03-1975 | 41 | 7 | 16 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2012 | Operator Komputer | | Teknisi | S1 | Manajemen | 1998 | UNEJ | | Bag. Akademik | |
| 43 | 197712062008101001 | Yoni Eza Ikhwanan, S.TP | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 06-12-1977 | 38 | 10 | 13 | 1 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2012 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | Teknisi | S1 | Teknologi Pertanian | 2001 | UNEJ | | Bag. Akademik | |
| 44 | 198002292009102002 | Andri Eko Widayanti, S.E | P | 01-10-2009 | 01/09/2011 | Banyuwangi | 29-02-1980 | 36 | 8 | 17 | 1 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | S1 | Manajemen | 2003 | UNEJ | | Bag. Akademik | |
| 45 | 197102072001121001 | Bambang Feri Cahyono, S.H | L | 01-12-2000 | 01/12/2000 | Jember | 07-02-1971 | 45 | 8 | 15 | 10 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2013 | Kepala Sub Bagian | 15-07-2009 | Evaluasi | S1 | Hukum | 1995 | Ubaya | | Bag. Akademik | |
| 46 | 196803031999031001 | Adrianto Soedardi, S.H | L | 01-03-1999 | 01/04/2000 | Jember | 03-03-1968 | 48 | 7 | 12 | 7 | III/c | Penata | 01-04-2014 | Operator Komputer | | Teknisi | S1 | Hukum | 1995 | Unej | | Bag. Akademik | |
| 47 | 196802081990121001 | Ismail Jumronik, S.Sos | L | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Digital Repository Universitas Jember

| NOMOR URUT | NIP | NAMA | L/P | TMT CPNS | TMT PNS | Tempat Lahir | TGL Lahir | UMUR | | Masa Kerja | | PANGKAT | | | Jabatan | | PENDIDIKAN | | | | UNIT KERJA | |
|------------|--------------------|-----------------------------------|-----|------------|------------|--------------|------------|------|-----|------------|-----|---------|---------------------|------------|--|------------|--------------------------------|-------|---------------------|------|------------------|-----------------------|
| | | | | | | | | THN | BLN | THN | BLN | GoI | Pangkat | TMT | Fungsional | TMT | Keterangan | Jnjng | Jurusan | Thn | | UNIV |
| 1 | 3 | 5 | 6 | 7 | 8 | 8 | 9 | 10 | 11 | 10 | 11 | 10 | 11 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 18 | 19 | 22 |
| 53 | 197502112001122002 | Ayunda Kumala Nusantarawati, S.P | P | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Jember | 11-02-1975 | 41 | 8 | 12 | 6 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2016 | Kepala Sub Bagian | 11-06-2014 | Menat Penalaran dan Informasi | S1 | Pertanian | 1997 | UNEJ | Bag. Kemahasiswaan |
| 54 | 197102282007011001 | Suprpto, S.H | L | 01-01-2007 | 01/04/2008 | Jember | 28-02-1971 | 45 | 8 | 19 | 2 | III/c | Penata | 01-04-2015 | Penata Laporan | | T. Administrasi | S1 | Hukum | 1996 | UNEJ | Bag. Kemahasiswaan |
| 55 | 196806202008102001 | Ridahanum Akadajaja, S.P | P | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 20-06-1968 | 48 | 4 | 17 | 1 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2012 | Penata Laporan | | T. Administrasi | s1 | Budidaya Pertanian | 1993 | UNEJ | Bag. Kemahasiswaan |
| 56 | 197210222008101001 | Budi Santoso, S.Sos | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Pacitan | 22-10-1972 | 44 | 0 | 15 | 8 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2012 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | T. Administrasi | S1 | Adm Negara | 1998 | UNEJ | Bag. Kemahasiswaan |
| 57 | 197209031999032001 | Triananingsih, S.Sos | P | 01-03-1999 | 01/04/2000 | Kediri | 03-09-1972 | 44 | 1 | 17 | 7 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | BPP | 02-01-2015 | Bendahara Pengeluaran Pembantu | S1 | Administrasi | 2007 | UNEJ | Bag. Kemahasiswaan |
| 58 | 197105051999032001 | Niendya Inggawati, S.E | P | 01-03-1999 | 01/04/2000 | Banyuwangi | 05-05-1971 | 45 | 5 | 17 | 7 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | Sekretaris Pimpinan | | Teknisi | S1 | Manajemen | 2007 | UNEJ | Bag. Kemahasiswaan |
| 59 | 197004152002121003 | Jarkasi, S.Sos. | L | 01-12-2002 | 01/01/2003 | Ponorogo | 15-04-1970 | 46 | 6 | 13 | 10 | III/a | Penata Muda | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | Pemb. Pimpinan | S1 | Administrasi Negara | 2011 | Moh. Seruji | Bag. Kemahasiswaan |
| 60 | 197506292008101001 | Anang Harsono, A.Md | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 29-06-1975 | 41 | 4 | 19 | 1 | III/d | Pengatur Tk. I | 01-10-2012 | Operator Komputer | | T. Administrasi | DIII | Adm. Keuangan | 1995 | UNEJ | Bag. Kemahasiswaan |
| 61 | 196912062007101001 | Suhadi | L | 01-10-2007 | 01/05/2010 | Jember | 06-12-1969 | 46 | 10 | 18 | 0 | III/c | Pengatur | 01-10-2015 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | SMA | | 1990 | SPB MA | Bag. Kemahasiswaan |
| 62 | 196907312001121002 | Ali Amrah Muhamad, S.P | L | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Ende | 31-07-1969 | 47 | 3 | 12 | 6 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2016 | Kepala Sub Bagian | 27-03-2012 | Tata Usaha | S1 | Pertanian | 1994 | Unmuh | UPT. Agrotechnopar |
| 63 | 196609271987031002 | Nurhadi, S.H | L | 01-03-1987 | 01/07/1988 | Banyuwangi | 27-09-1966 | 50 | 1 | 24 | 7 | III/d | Penata Tk. I | 01-10-2012 | Kepala Sub Bagian | 05-03-2013 | Rumah Tangga | S1 | Ilmu Hukum | 1999 | UM Sroedji | Bag. UHTLP |
| 64 | 196703281999031001 | Budi Prasetyo, S.E | L | 01-03-1999 | | Jember | 28-03-1967 | 49 | 7 | 18 | 4 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2015 | Kepala Sub Bagian | 11-06-2014 | | S1 | Ekonomi/Manj | 1997 | STIE Ksg | Bag. UHTLP |
| 65 | 197105172005012001 | Aderharda Boru Sibasopait, S.S | P | 01-02-2005 | 01/06/2006 | Baturaja | 17-05-1971 | 45 | 5 | 11 | 8 | III/c | Penata | 01-04-2013 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | 04-01-2016 | Teknisi | S1 | Sastra Inggris | 1996 | STIBA Mlg | Bag. UHTLP |
| 66 | 198102092010122003 | Indrawaty, S.E | P | 01-12-2010 | 01/12/2012 | Jember | 09-02-1981 | 35 | 8 | 5 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2015 | Pengadministrasi Keuangan | | Teknisi | S1 | Akuntansi | 2004 | UNEJ | Bag. UHTLP |
| 67 | 198312062010121001 | Mukhamad Wahyu Eko Satriyo, S.Kor | L | 01-12-2010 | 01/12/2012 | Blitar | 06-12-1983 | 32 | 10 | 5 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2015 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | Teknisi | S1 | Teknik Informatika | 2010 | | Bag. UHTLP |
| 68 | 198102162002121003 | Ferry Adi Kristanto, S.T | L | 01-12-2002 | 01/06/2004 | Jember | 16-02-1981 | 35 | 8 | 11 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2015 | Operator Komputer | | Teknisi | S1 | Teknik Sipil | 2009 | UNEJ | Bag. UHTLP |
| 69 | 197702232001121001 | lim Fahmi Iلمان., S.IKom | L | 01-12-2001 | 01/06/2003 | Jember | 23-02-1977 | 39 | 8 | 14 | 10 | III/a | Penata Muda | 01-10-2009 | Pranata Humas | 01-04-2016 | Pertama | S1 | Ilmu Komunikasi | 2008 | UNJ | Bag. UHTLP |
| 70 | 197205222005012001 | Gifta Darmadhar Iradewi, S.Sos. | P | 01-01-2005 | 01/06/2006 | Jember | 22-05-1972 | 44 | 5 | 24 | 2 | III/a | Penata Muda | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | 01-05-2005 | Teknisi | S1 | Administrasi Negara | 2010 | Moh. Seruji | Bag. UHTLP |
| 71 | 197110052006041002 | Sentot Edy Karyawan, S.Pd | L | 01-04-2006 | | Jember | 05-10-1971 | 45 | 0 | 10 | 6 | III/a | Penata Muda | 01-10-2015 | Sekretaris Pimpinan | | Teknisi | S1 | Bhs Inggris | 1994 | ABA Bhakti | Bag. UHTLP |
| 72 | 196407141999031001 | Bambang Wagiman, S.P | L | 01-03-1999 | 01/04/2000 | Probolinggo | 14-07-1964 | 52 | 3 | 19 | 10 | III/c | Penata | 01-04-2014 | Kepala Sub Bagian | 01-08-2013 | Perlengkapan | S1 | Pertanian | 2006 | Unmuh | Bag. UHTLP |
| 73 | 197203281999031001 | Hidayat Sulah, S.T | L | 01-03-1999 | | Bondowoso | 28-03-1972 | 44 | 7 | 15 | 7 | III/c | Penata | 01-04-2015 | Teknisi Listrik, Telepon, AC, dan lift | | Pemb. Pimpinan | S1 | Teknik Elektro | 2006 | U PGRI Adi Buana | Bag. UHTLP |
| 74 | 197304292008101001 | Arfan Hendarta, S.E | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 29-04-1973 | 43 | 6 | 16 | 2 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2012 | Agendaris | | T. Administrasi | S1 | IESP | 1997 | UNEJ | Bag. UHTLP |
| 75 | 196009181985031006 | Setyo Prajogo | L | 01-03-1985 | | Jember | 18-09-1960 | 56 | 1 | 23 | 7 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | Penyusun Program Pelatihan Pegawai | | Pelaksana | SMA | | 1992 | KPAA | Bag. UHTLP |
| 76 | 197605182005012001 | Sulistyoningsih, S.E | P | 01-01-2005 | 01/06/2006 | Jember | 18-05-1976 | 40 | 5 | 11 | 9 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | Agendaris | | Teknisi | S1 | Manajemen | 2001 | UNEJ | Bag. UHTLP |
| 77 | 197511282005011002 | Rokhmad Hidayanto, S.S | L | 01-01-2005 | 01/06/2006 | Ponorogo | 28-11-1975 | 40 | 11 | 11 | 9 | III/a | Penata Muda | 01-07-2006 | Teknisi Laboran/Workshop | 01-06-2015 | Teknisi | S1 | Sastra Inggris | 2003 | UNEJ | Bag. UHTLP |
| 78 | 197312102001121001 | Suhadi, S.T. | L | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Jember | 10-12-1973 | 42 | 10 | 21 | 8 | III/a | Penata Muda | 01-10-2013 | Teknisi Listrik, Telepon, AC, dan lift | | Teknisi | S1 | Teknik Sipil | 2010 | Moh. Seruji | Bag. UHTLP |
| 79 | 196903152001121001 | Awai Jaya | L | 01-12-2001 | | Jember | 15-03-1969 | 47 | 7 | 22 | 10 | III/d | Pengatur Tk. I | 01-04-2014 | Pengadministrasi Umum | | Teknisi | SMA | IPA | 1999 | SMA | Bag. UHTLP |
| 80 | 198308142005011001 | Sakti Perdana | L | 01-01-2005 | 01/06/2006 | Jember | 14-08-1983 | 33 | 2 | 11 | 9 | III/c | Pengatur | 01-04-2013 | Teknisi Listrik, Telepon, AC, dan lift | 01-05-2005 | Teknisi | SMA | Listrik | 2002 | SMA | Bag. UHTLP |
| 81 | 196707072008101001 | Buhari | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 07-07-1967 | 49 | 3 | 16 | 1 | III/b | Pengatur Muda Tk. I | 01-10-2012 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | SMA | IPS | 1987 | SMA | Bag. UHTLP |
| 82 | 197506092009101002 | Abdul Ra'Up | L | 01-10-2009 | 01/04/2011 | Jember | 09-06-1975 | 41 | 4 | 18 | 2 | III/b | Pengatur Muda Tk. I | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | SMA | Biologi | 1994 | SMA | Bag. UHTLP |
| 83 | 197808052009101001 | Soegiarto | L | 01-10-2009 | 01/04/2011 | Jember | 05-08-1978 | 38 | 2 | 18 | 7 | III/b | Pengatur Muda Tk. I | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | SMA | IPS | 1998 | SMU | Bag. UHTLP |
| 84 | 197905082009101001 | Dhimas Darmadhar Irawan | L | 01-10-2009 | 01/04/2011 | Jember | 08-05-1979 | 37 | 5 | 16 | 9 | III/b | Pengatur Muda Tk. I | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | SMA | IPS | 1997 | SMU | Bag. UHTLP |
| 85 | 197005302000032001 | Kurnia Dwi Hatminingsih, S.E | P | 01-03-2000 | 01/05/2001 | Jember | 30-05-1970 | 46 | 5 | 14 | 7 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2015 | Kepala Sub Bagian | 11-06-2014 | Perencanaan Fisik | S1 | Ekonomi | 1995 | UNEJ | Bag. Perencanaan |
| 86 | 197812072005011003 | Mochamad Toriquil Huda, S.Si | L | 01-01-2005 | 01/07/2006 | Lumajang | 07-12-1978 | 37 | 10 | 11 | 9 | III/c | Penata | 01-04-2013 | Kepala Sub Bagian | 05-03-2013 | Perencanaan Akademik | S1 | Matematika | 2002 | Unej | Bag. Perencanaan |
| 87 | 197104242009102001 | Herliana Irmawati, S.E | P | 01-10-2009 | 01/09/2011 | Jember | 24-04-1971 | 45 | 6 | 18 | 8 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | S1 | Akuntansi | 1998 | Unmuh Jbr | Bag. Perencanaan |
| 88 | 197912302009101001 | Hatin Sudarwadi, ST. | L | 01-10-2009 | 01/10/2011 | Jember | 30-12-1979 | 36 | 10 | 12 | 9 | III/a | Penata Muda | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | S1 | Teknik Sipil | 2008 | Moh. Seruji | Bag. Perencanaan |
| 89 | 196302151987031003 | Baderun, S.E | L | 01-03-1987 | 01/07/1988 | Trenggalek | 15-02-1963 | 53 | 8 | 29 | 7 | IV/a | Pembina | 01-10-2015 | Kepala Bagian | 11-06-2014 | Perencanaan | S1 | Ekonomi | 1996 | STIE Kosg | Bag. Perencanaan |
| 90 | 197005302000032001 | Kurnia Dwi Hatminingsih, S.E | P | 01-03-2000 | 01/05/2001 | Jember | 30-05-1970 | 46 | 5 | 14 | 7 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2015 | Kepala Sub Bagian | 11-06-2014 | Perencanaan Fisik | S1 | Ekonomi | 1995 | UNEJ | Bag. Perencanaan |
| 91 | 197308151999031001 | Sandi Agus, A.Md | L | 01-03-1999 | 01/04/2000 | Malang | 15-08-1973 | 43 | 2 | 30 | 2 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2013 | Teknisi Laboran/Workshop | | Teknisi | DIII | | 1997 | Unpad | Bag. Perencanaan |
| 92 | 197703012005011002 | Bayu Wicaksono Suhariyanto, A.Md | L | 01-01-2005 | 01/06/2001 | Lumajang | 01-03-1977 | 39 | 7 | 11 | 9 | III/d | Pengatur Tk. I | 01-04-2013 | Penginventaris Barang dan ATK | | Teknisi | DIII | Bhs Inggris | 1999 | UNEJ | Bag. Perencanaan |
| 93 | 198706122009121005 | Anjua Partama Rusvandia, A.Md | L | 01-12-2009 | 01/10/2011 | Jember | 12-06-1987 | 29 | 4 | 9 | 10 | III/d | Pengatur Tk. I | 01-04-2014 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | Teknisi | DIII | Manj. Informatika | 2009 | UNMUH | Bag. Perencanaan |
| 94 | 196611011998032001 | Nunuk Wahjuningih, S.E | P | 01-03-1998 | 01/12/1999 | Surabaya | 01-11-1966 | 49 | 11 | 18 | 7 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2010 | Kepala Sub Bagian | 27-01-2015 | Pelayanan Informasi | S1 | Ekonomi | 1996 | STE Manda | Bag. Sistem Informasi |
| 95 | 196611301999031001 | Drs. Achmad Yusup | L | 01-03-1999 | 01/03/1999 | Magelang | 30-11-1966 | 49 | 11 | 17 | 7 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2014 | Kepala Sub Bagian | 09-08-2011 | Data & Sistem Informasi | S1 | Teknik Elektro | 1992 | IKIP Jkt | Bag. Sistem Informasi |
| 96 | 197607222000122001 | Nidha Dustourini, A.Md | P | 01-12-2000 | | Banyuwangi | 22-07-1976 | 40 | 3 | 13 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2015 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | Teknisi | DIII | Manj. Informatika | 2000 | AMIKOM | Bag. Sistem Informasi |
| 97 | 196902022001121001 | Martinus Harianto, S.P | L | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Lumajang | 02-02-1969 | 47 | 8 | 16 | 5 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2016 | Kepala Sub Bagian | 10-03-2008 | Umum Lemlit | S1 | Pertanian/Agro | 1994 | STIPER | Lemlit |
| 98 | 197601222001122001 | Titah Wisudhawati, S.H. | P | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Jember | 22-01-1976 | 40 | 9 | 23 | 8 | III/c | Penata | 01-10-2013 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | Teknisi | S1 | Ilmu Hukum | 1999 | UNEJ | Lemlit |
| 99 | 197506102002121001 | Wahyu Dwi Santoso, S.E | L | 01-12-2002 | 01/06/2004 | Kediri | 10-06-1975 | 41 | 4 | 11 | 1 | III/c | Penata | 01-10-2015 | Penata Laporan | | Teknisi | S1 | IESP | 1998 | UNEJ | Lemlit</ |

Digital Repository Universitas Jember

| NOMOR URUT | NIP | NAMA | L/P | TMT CPNS | TMT PNS | Tempat Lahir | TGL Lahir | UMUR | | | | | Masa Kerja | | | PANGKAT | | | Jabatan | | | PENDIDIKAN | | | | UNIT KERJA |
|------------|--------------------|-------------------------------------|-----|------------|------------|--------------|------------|------|-----|-----|-----|-------|---------------------|------------|-------------------------------------|------------|---------------------------------------|----------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|----|--|------------|
| | | | | | | | | THN | BLN | THN | BLN | GoI | Pangkat | TMT | Fungsional | TMT | Keterangan | Jnjng | Jurusan | Thn | UNIV | | | | | |
| 1 | 3 | 5 | 6 | 7 | 8 | 8 | 9 | 10 | 11 | 10 | 11 | 10 | 11 | 10 | 11 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 18 | 19 | 22 | | |
| 108 | 196907312006042002 | Lis Nur Aini, S.E | P | 01-04-2006 | 01/04/2008 | Jember | 31-07-1969 | 47 | 3 | 21 | 6 | III/c | Penata | 01-04-2014 | Kepala Sub Bagian | 06-10-2014 | Data dan Informasi LP3 | S1 | Manajemen Pemasaran | 1996 | STIE Kosgr | LP3 | | | | |
| 109 | 197508082009102001 | Ria Kusumainingsih, S.E | P | 01-10-2009 | 01/09/2011 | Jakarta | 08-08-1975 | 41 | 2 | 16 | 9 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | S1 | IESP | 1999 | UNEJ | LP3 | | | | |
| 110 | 197009132008101001 | Mokhamad Bakron, S.S | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Lumajang | 13-09-1970 | 46 | 1 | 16 | 1 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2012 | Pengadministrasi Umum | | T. Administrasi | S1 | Sajarah Indonesia | 1998 | UNEJ | LP3 | | | | |
| 111 | 197603052002121009 | Dadang Margiraharjo, S.T | L | 01-12-2002 | 01/10/2003 | Jember | 05-03-1976 | 40 | 7 | 13 | 10 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2015 | Operator Komputer | | | S1 | Tekn. Mesin | 2001 | ITN.Malang | LPM | | | | |
| 112 | 197603092001122001 | Hilda Nuraini, S.E | P | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Jember | 09-03-1976 | 40 | 7 | 10 | 6 | III/c | Penata | 01-04-2014 | BPP | 04-01-2016 | Bendahara Pengeluaran Pembantu | S1 | IESP | 1999 | Unej | LPM | | | | |
| 113 | 197407212009102001 | Susila Andayani, S.E | P | 01-10-2009 | 01/10/2011 | Nganjuk | 21-07-1974 | 42 | 3 | 17 | 2 | III/b | Penata muda Tk. I | 02-10-2013 | Pengadministrasi Umum | 01-01-2016 | Teknisi | S1 | Manajemen | 1997 | UNEJ | LPM | | | | |
| 114 | 197603052002121009 | Dadang Margiraharjo, S.T | L | 01-12-2002 | 01/10/2003 | Jember | 05-03-1976 | 40 | 7 | 13 | 10 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2015 | Operator Komputer | | | S1 | Tekn. Mesin | 2001 | ITN.Malang | LPM | | | | |
| 115 | 197711202001122002 | Ida Widiastuti, S.Sos | P | 01-12-2001 | 01/08/2003 | Garut | 20-11-1977 | 38 | 11 | 14 | 10 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2014 | Pustakawan | 01-10-2009 | Kepala UPT Perpustakaan (3-01-10)Muda | S1 | Perpustakaan | 2000 | Unpad | UPT Perpustakaan | | | | |
| 116 | 196612302001121001 | Ir. Eddy Suhan | L | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Medan | 30-12-1966 | 49 | 10 | 12 | 6 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2016 | Kepala Sub Bagian | 27-01-2015 | Tata Usaha | S1 | Mnj. Informik | 1992 | Gunadharna | UPT Perpustakaan | | | | |
| 117 | 197904242005012002 | Maya Pradhista Hapsari, S.Sos | P | 01-01-2005 | 01/07/2006 | Bojonegoro | 24-04-1979 | 37 | 6 | 11 | 9 | III/c | Penata | 01-10-2014 | Pustakawan | 01-06-2014 | Muda | S1 | Perpustakaan | 2003 | Unpad | UPT Perpustakaan | | | | |
| 118 | 197601201999031004 | Achmad Taufik H., S.Kom | L | 01-03-1999 | 01/04/2000 | Bandung | 20-01-1976 | 40 | 9 | 17 | 7 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2013 | Pranata Komputer | 01-01-2013 | Pertama | S1 | Teknik Informatika | 2001 | Unpad | UPT Perpustakaan | | | | |
| 119 | 196811132002121005 | Angwar, S.E. | L | 01-12-2002 | 01/01/2004 | Jember | 13-11-1968 | 47 | 11 | 24 | 10 | III/a | Penata Muda | 01-10-2013 | Pengadministrasi Umum | | Teknisi | S1 | Manajemen | 2011 | Moh. Suruji | UPT Perpustakaan | | | | |
| 120 | 197711202001122002 | Ida Widiastuti, S.Sos | P | 01-12-2001 | 01/08/2003 | Garut | 20-11-1977 | 38 | 11 | 14 | 10 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2014 | Pustakawan | 01-10-2009 | Kepala UPT Perpustakaan (3-01-10)Muda | S1 | Perpustakaan | 2000 | Unpad | UPT Perpustakaan | | | | |
| 121 | 197707172002121002 | Kurnadi, S.Sos | L | 01-12-2002 | 01/06/2004 | Bandung | 17-07-1977 | 39 | 3 | 13 | 10 | III/d | Penata Tk. I | 01-05-2015 | Pustakawan | 01-10-2014 | Muda | S1 | Perpustakaan | 2001 | Unpad | UPT Perpustakaan | | | | |
| 122 | 197210262005011001 | Iswahyudi, S.Sos | L | 01-01-2005 | 01/07/2006 | Klaten | 26-10-1972 | 44 | 0 | 11 | 10 | III/c | Penata | 01-04-2014 | Pustakawan | 01-10-2013 | Muda/Kelompok Pustakawan | S1 | Perpustakaan | 2002 | UWK Sby | UPT Perpustakaan | | | | |
| 123 | 196511151988121001 | H. Sunarto, S.Sos | L | 01-12-1988 | 01/05/1990 | Jember | 15-11-1965 | 50 | 11 | 27 | 10 | III/c | Penata | 01-10-2014 | Pustakawan | 01-10-2012 | Muda/Kelompok Pustakawan dan Tandon | S1 | Sospol | 2003 | UM Sroedji | UPT Perpustakaan | | | | |
| 124 | 197202052005012001 | Khusnun Nadhifah, A.Md., S.Kom. | P | 01-01-2005 | 01/07/2006 | Jombang | 05-02-1972 | 44 | 8 | 14 | 0 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2015 | Pustakawan | 01-03-2013 | Pertama | S1 | Komputer | 2005 | Pompes Barul Ulum | UPT Perpustakaan | | | | |
| 125 | 197903122005012001 | Ratna Sari, A.Md | P | 01-01-2005 | 01/07/2006 | Surabaya | 12-03-1979 | 37 | 7 | 11 | 9 | III/a | Penata Muda | 01-10-2012 | Pustakawan | 01-06-2012 | Pelaksana Lanjutan | DIII | Perpustakaan | 2001 | Unair | UPT Perpustakaan | | | | |
| 126 | 196612032001122002 | Umi Kustantinah, S.P. | P | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Jember | 03-12-1966 | 49 | 10 | 30 | 0 | III/a | Penata Muda | 01-10-2013 | Pustakawan | 01-07-2015 | Ahli Pertama | S1 | Agroteknologi | 2009 | Moh. Suruji | UPT Perpustakaan | | | | |
| 127 | 197402092005011001 | Muhamad Imron | L | 01-01-2005 | 01/06/2006 | Banyuwangi | 09-02-1974 | 42 | 8 | 11 | 9 | III/c | Pengatur | 01-04-2013 | Pramu Pustaka | 01-05-2005 | Teknisi | SMA | IPA | 1999 | SMA | UPT Perpustakaan | | | | |
| 128 | 197101052008101001 | Kacung | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 05-01-1971 | 45 | 9 | 16 | 3 | III/b | Pengatur Muda Tk. I | 01-10-2012 | Pramu Pustaka | | T. Administrasi | SMA | Biologi | 1991 | SMA | UPT Perpustakaan | | | | |
| 129 | 196904242001121001 | Mahendra Yudya Bhirawa, S.P | L | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Jember | 24-04-1969 | 47 | 6 | 12 | 6 | III/d | Penata Tk. I | 01-04-2016 | Kepala Sub Bagian | 27-01-2015 | Tata Usaha | S1 | Pertanian | 1995 | UNEJ | UPT TI | | | | |
| 130 | 197609101999031002 | Asep Supriadi, S.Kom | L | 01-03-1999 | 01/03/2000 | Karawang | 10-09-1976 | 40 | 1 | 17 | 7 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2012 | Pranata Komputer | 01-03-2013 | Muda | S1 | Teknik Komputer | 2010 | | UPT TI | | | | |
| 131 | 197912162008121002 | Debie Priyas Yulianto, S.Kom | L | 01-12-2008 | 01/05/2010 | Jember | 16-12-1979 | 36 | 10 | 7 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | Penginventaris Barang dan ATK | | Teknisi | S1 | Teknik Informatika | 2008 | ITATS | UPT TI | | | | |
| 132 | 196612032001122001 | Nurani Lisetiowati, S.E. | P | 01-12-2001 | 01/01/2003 | Jember | 03-12-1966 | 49 | 10 | 32 | 7 | III/a | Penata Muda | 01-10-2013 | BPP | 04-01-2016 | Bendahara Pengeluaran Pembantu | S1 | IESP | 2011 | Moh. Suruji | UPT TI | | | | |
| 133 | 198009202005012007 | Siti Munifah, S.Si | P | 01-01-2005 | 01/06/2006 | Jember | 20-09-1980 | 36 | 1 | 11 | 9 | III/c | Penata | 01-04-2013 | Teknisi Laboran/Workshop | | Teknisi | S1 | Fisika | 2004 | UNEJ | UPT TI | | | | |
| 134 | 198302142008011007 | Francisco Erick Supartha, S.Kom | L | 01-01-2008 | 01/01/2009 | Surabaya | 14-02-1983 | 33 | 8 | 8 | 9 | III/c | Penata | 01-04-2016 | Teknisi Laboran/Workshop | | Teknisi | S1 | Tek Inf & Komp | 2006 | STIKI | UPT TI | | | | |
| 135 | 196706041987021001 | Hadi Suparto, S.Sos | L | 01-02-1987 | 01/07/1988 | Jember | 04-06-1967 | 49 | 4 | 21 | 8 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | Teknisi Laboran/Workshop | | Pelaksana | S1 | Admintrasi Negara | 2007 | UNEJ | UPT TI | | | | |
| 136 | 197510251999031003 | Hudan Ikhsan Solichin, A.Md | L | 01-03-1999 | | Bandung | 25-10-1975 | 41 | 0 | 15 | 7 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2014 | Teknisi Laboran/Workshop | | Teknisi | DIII | Komputer | 1998 | Unpad | UPT TI | | | | |
| 137 | 198311192014041001 | Rochmad Haryanto, S.Kom. | L | 01-04-2014 | 01/12/2015 | Bantul | 19-11-1983 | 32 | 11 | 5 | 6 | III/a | Penata Muda | 01-04-2014 | Teknisi Laboran/Workshop | | | S1 | Ilmu Komputer | 2006 | | UPT TI | | | | |
| 138 | 198710162014042001 | Widia Nur Diana, S.Kom. | P | 01-04-2014 | 01/12/2015 | Jember | 16-10-1987 | 29 | 0 | 5 | 6 | III/a | Penata Muda | 01-04-2014 | Teknisi Laboran/Workshop | | | S1 | Ilmu Komputer | 2011 | UNIBRAW | UPT TI | | | | |
| 139 | 199107062014041001 | Reviangga Dika Satyatama, S.Kom. | L | 01-04-2014 | 01/12/2015 | Jember | 06-07-1991 | 25 | 3 | 5 | 6 | III/a | Penata Muda | 01-04-2014 | Teknisi Laboran/Workshop | | | S1 | Teknik Informatika | 2013 | UNIBRAW | UPT TI | | | | |
| 140 | 198404042006042002 | Evie Mustikasari, A.Md | P | 01-04-2006 | | Bandung | 04-04-1984 | 32 | 6 | 13 | 6 | III/a | Penata Muda | 01-04-2015 | Teknisi Laboran/Workshop | | | Teknisi | DIII | Komputer | 2005 | Unpad | UPT TI | | | |
| 141 | 196707312007012001 | Sulistiyah, S.Sos | P | 01-01-2007 | 01/04/2009 | Jakarta | 31-07-1967 | 49 | 3 | 18 | 6 | III/c | Penata | 01-04-2015 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | T. Administrasi | S1 | Adm Negara | 1994 | UM Sroedji | UPT BSPB | | | | |
| 142 | 196805152008102001 | Efie Jonifantie, S.Sos | P | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 15-05-1968 | 48 | 5 | 15 | 9 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2012 | Penata Laporan | | T. Administrasi | S1 | Kesajhtr Sosial | 1994 | UNEJ | UPT BSPB | | | | |
| 143 | 197509182009101001 | Ony Eka Setiawan, S.E. | L | 01-10-2009 | 01/09/2011 | Jember | 18-09-1975 | 41 | 1 | 16 | 5 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2013 | BPP | 04-01-2016 | Bendahara Pengeluaran Pembantu | S1 | Manajemen | 2001 | Unej | UPT BSPB | | | | |
| 144 | 197402082000121001 | Subagio, S.Sos | L | 01-12-2000 | 01/12/2002 | Jember | 08-02-1974 | 42 | 8 | 16 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | Teknisi | S1 | Administrasi Negara | 1993 | UMS | UPT BSMKU | | | | |
| 145 | 196903302008101001 | Noerkontjoro Wahjoe D., S.H | L | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Banyuwangi | 30-03-1969 | 47 | 7 | 17 | 1 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-10-2012 | Pengevaluasi Diklat | | Teknisi | S1 | Ilmu Hukum | 1994 | UNEJ | UPT Badan Penerbit | | | | |
| 146 | 197809182008102001 | Indah Purnama Wulan, A.Md | P | 01-10-2008 | 01/05/2010 | Jember | 18-09-1978 | 38 | 1 | 17 | 9 | III/d | Pengatur Tk. I | 01-10-2012 | BPP | 04-01-2016 | Bendahara Pengeluaran Pembantu | DIII | Sekretaris Manj. | 2000 | UNEJ | UPT UMC | | | | |
| 147 | 197711201999031002 | Miftahul Ulum, S.KM | L | 01-03-1999 | 01/04/2000 | Gresik | 20-11-1977 | 38 | 11 | 17 | 7 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | Teknisi Laboran/Workshop | | | S1 | Keasahan Masyarakat | 2010 | UNEJ | UPT UMC | | | | |
| 148 | 197503272000122001 | Sri Wahyuni, A.Mk | P | 01-12-2000 | | Bandar Baru | 27-03-1975 | 41 | 7 | 13 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2014 | Teknisi Laboran/Workshop | | | Teknisi | DIII | Ilmu Keparawatan | 1996 | Akper Medan | UPT UMC | | | |
| 149 | 196008271981031002 | Sumarno | L | 01-03-1981 | 01/04/1981 | Magetan | 27-08-1960 | 50 | 2 | 24 | 7 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2010 | Pengadministrasi Umum | | | Pemb. Pimpinan | S1 | | 1989 | UMS | UPT. Rusunawa | | | |
| 150 | 197402082000121001 | Subagio, S.Sos | L | 01-12-2000 | 01/12/2002 | Jember | 08-02-1974 | 42 | 8 | 16 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2013 | Pengumpul dan Pengolah Data Laporan | | | Teknisi | S1 | Administrasi Negara | 1993 | UMS | UPT BSMKU | | | |
| 151 | 198408062010121005 | Agus Santoso, S.E. | L | 01-12-2010 | 01/09/2012 | Lumajang | 06-08-1984 | 32 | 2 | 5 | 10 | III/b | Penata muda Tk. I | 01-04-2015 | Pengadministrasi Umum | | | Teknisi | S1 | Akuntansi | 2009 | UNEJ | BPM | | | |
| 152 | 199110112014042002 | Ni Putu Frida Oktaningtias Widiarth | P | 01-04-2014 | 01/12/2015 | Denpasar | 11-10-1991 | 25 | 0 | 5 | 6 | III/a | Penata Muda | 01-04-2014 | Teknisi Laboran/Workshop | | | S1 | Kimia | 2013 | UDAYANA | CDAST | | | | |
| 153 | 196601031987032001 | Sri Tugas Winarsih, S.E | P | 01-03-1987 | 01/12/1989 | Jember | 03-01-1966 | 50 | 9 | 29 | 7 | | | | | | | | | | | | | | | |

Lampiran 4

Analysis Summary

Date and Time

Date: 04 Maret 2017

Time: 6:54:20

Title

Model1: 04 Maret 2017 6:54

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 154

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X11
X12
X13
X25
X24
X23
X22
X21
X35
X34
X33
X32
X31
Z11
Z12
Z13
Z14
Y15
Y14
Y13
Y12
Y11

Unobserved, endogenous variables

Z1

Y1

Unobserved, exogenous variables

X1

e1

e2

e3

X2

e8

e7

e6

e5

e4

X3

e13

e12

e11

e10

e9

e14

e15

e16

e17

e22

e21

e20

e19

e18

zeta1

zeta2

Variable counts (Group number 1)

| | |
|------------------------------------|----|
| Number of variables in your model: | 51 |
| Number of observed variables: | 22 |
| Number of unobserved variables: | 29 |
| Number of exogenous variables: | 27 |
| Number of endogenous variables: | 24 |

Parameter Summary (Group number 1)

| | Weights | Covariances | Variances | Means | Intercepts | Total |
|-----------|---------|-------------|-----------|-------|------------|-------|
| Fixed | 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 |
| Labeled | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Unlabeled | 26 | 3 | 27 | 0 | 0 | 56 |
| Total | 53 | 3 | 27 | 0 | 0 | 83 |



UJI NORMALITAS DATA

Assessment of normality (Group number 1)

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-----|-----|--------|--------|----------|--------------|
| Y11 | 2 | 5 | -0.377 | -1.409 | 2.946 | 1.462 |
| Y12 | 3 | 5 | 0.460 | 1.332 | -1.365 | -1.457 |
| Y13 | 2 | 5 | -0.502 | -1.544 | 1.040 | 1.634 |
| Y14 | 3 | 5 | 0.348 | 1.761 | -0.851 | -1.154 |
| Y15 | 3 | 5 | -0.247 | -1.250 | -0.630 | -1.597 |
| Z14 | 2 | 5 | -0.560 | -1.835 | 0.649 | 1.645 |
| Z13 | 2 | 5 | -0.366 | -1.853 | 0.113 | 0.287 |
| Z12 | 2 | 5 | -0.468 | -1.370 | 0.431 | 1.092 |
| Z11 | 2 | 5 | -0.362 | -1.836 | 0.380 | 0.963 |
| X31 | 3 | 5 | 0.863 | 1.370 | -0.118 | -0.299 |
| X32 | 3 | 5 | 0.534 | 1.708 | -0.877 | -1.221 |
| X33 | 3 | 5 | 0.440 | 1.229 | 0.609 | 1.543 |
| X34 | 3 | 5 | -0.008 | -0.042 | -0.151 | -0.383 |
| X35 | 4 | 5 | 0.235 | 1.192 | -1.945 | -1.926 |
| X21 | 2 | 5 | -0.199 | -1.009 | 0.891 | 1.256 |
| X22 | 3 | 5 | 0.317 | 1.605 | 0.319 | 0.808 |
| X23 | 3 | 5 | 0.307 | 1.555 | -0.655 | -1.658 |
| X24 | 2 | 5 | -0.014 | -0.069 | 2.392 | 1.059 |
| X25 | 3 | 5 | -0.090 | -0.454 | -0.564 | -1.429 |
| X13 | 2 | 5 | -0.274 | -1.388 | 1.279 | 1.239 |
| X12 | 2 | 5 | -0.173 | -0.877 | 1.258 | 1.186 |
| X11 | 2 | 5 | -0.697 | -1.531 | 2.902 | 1.350 |
| Multivariate | | | | | 125.714 | 1.004 |

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|-------|-------|
| 106 | 32.432 | 0.000 | 0.000 |
| 127 | 30.486 | 0.000 | 0.000 |
| 19 | 28.657 | 0.000 | 0.000 |
| 51 | 26.938 | 0.001 | 0.000 |
| 30 | 25.321 | 0.001 | 0.000 |
| 101 | 23.802 | 0.003 | 0.000 |
| 21 | 22.374 | 0.004 | 0.000 |
| 123 | 21.031 | 0.004 | 0.000 |
| 54 | 19.770 | 0.004 | 0.000 |
| 26 | 18.583 | 0.007 | 0.000 |
| 147 | 17.468 | 0.009 | 0.000 |
| 42 | 16.420 | 0.010 | 0.000 |
| 140 | 15.435 | 0.014 | 0.000 |
| 146 | 15.281 | 0.015 | 0.000 |
| 141 | 14.364 | 0.019 | 0.000 |
| 44 | 13.502 | 0.019 | 0.000 |
| 64 | 12.692 | 0.020 | 0.000 |
| 20 | 11.930 | 0.021 | 0.000 |
| 6 | 11.215 | 0.027 | 0.000 |
| 34 | 10.542 | 0.030 | 0.000 |
| 148 | 9.909 | 0.031 | 0.000 |
| 135 | 9.315 | 0.034 | 0.000 |
| 142 | 8.756 | 0.036 | 0.000 |
| 41 | 8.230 | 0.037 | 0.000 |
| 102 | 7.737 | 0.037 | 0.000 |
| 76 | 7.272 | 0.063 | 0.000 |
| 72 | 6.836 | 0.068 | 0.000 |
| 45 | 6.426 | 0.068 | 0.000 |
| 128 | 6.040 | 0.069 | 0.000 |
| 40 | 5.678 | 0.070 | 0.000 |
| 17 | 5.337 | 0.072 | 0.000 |
| 49 | 5.017 | 0.081 | 0.000 |
| 55 | 4.716 | 0.090 | 0.000 |
| 125 | 4.433 | 0.091 | 0.000 |
| 62 | 4.167 | 0.094 | 0.000 |
| 143 | 3.917 | 0.095 | 0.000 |
| 86 | 3.682 | 0.098 | 0.000 |
| 153 | 3.461 | 0.101 | 0.000 |
| 130 | 3.253 | 0.121 | 0.000 |
| 150 | 3.058 | 0.122 | 0.000 |
| 126 | 2.875 | 0.127 | 0.000 |
| 81 | 2.702 | 0.128 | 0.000 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|-------|-------|
| 3 | 2.540 | 0.129 | 0.000 |
| 27 | 2.388 | 0.153 | 0.000 |
| 28 | 2.244 | 0.154 | 0.000 |
| 56 | 2.110 | 0.158 | 0.000 |
| 111 | 1.983 | 0.161 | 0.000 |
| 109 | 1.864 | 0.166 | 0.000 |
| 89 | 1.752 | 0.167 | 0.000 |
| 145 | 1.647 | 0.171 | 0.000 |
| 38 | 1.548 | 0.174 | 0.000 |
| 75 | 1.455 | 0.185 | 0.000 |
| 65 | 1.368 | 0.190 | 0.000 |
| 60 | 1.286 | 0.198 | 0.000 |
| 1 | 1.209 | 0.225 | 0.000 |
| 132 | 1.136 | 0.239 | 0.000 |
| 2 | 1.068 | 0.261 | 0.002 |
| 107 | 1.004 | 0.263 | 0.001 |
| 59 | 0.944 | 0.264 | 0.001 |
| 52 | 0.887 | 0.268 | 0.001 |
| 154 | 0.834 | 0.281 | 0.001 |
| 24 | 0.784 | 0.281 | 0.001 |
| 77 | 0.737 | 0.286 | 0.001 |
| 68 | 0.693 | 0.298 | 0.001 |
| 96 | 0.651 | 0.307 | 0.002 |
| 136 | 0.612 | 0.309 | 0.001 |
| 10 | 0.575 | 0.312 | 0.001 |
| 129 | 0.541 | 0.315 | 0.001 |
| 139 | 0.508 | 0.317 | 0.000 |
| 74 | 0.478 | 0.339 | 0.002 |
| 48 | 0.449 | 0.361 | 0.007 |
| 22 | 0.422 | 0.375 | 0.012 |
| 95 | 0.397 | 0.382 | 0.013 |
| 29 | 0.373 | 0.397 | 0.022 |
| 151 | 0.351 | 0.427 | 0.077 |
| 121 | 0.330 | 0.450 | 0.157 |
| 108 | 0.310 | 0.473 | 0.278 |
| 5 | 0.291 | 0.477 | 0.261 |
| 36 | 0.274 | 0.501 | 0.413 |
| 120 | 0.257 | 0.512 | 0.456 |
| 57 | 0.242 | 0.514 | 0.417 |
| 58 | 0.227 | 0.573 | 0.866 |
| 97 | 0.214 | 0.579 | 0.862 |
| 122 | 0.201 | 0.597 | 0.917 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|-------|-------|
| 12 | 0.189 | 0.612 | 0.946 |
| 113 | 0.178 | 0.629 | 0.970 |
| 69 | 0.167 | 0.631 | 0.961 |
| 70 | 0.157 | 0.631 | 0.945 |
| 94 | 0.147 | 0.634 | 0.937 |
| 61 | 0.139 | 0.636 | 0.922 |
| 115 | 0.130 | 0.678 | 0.991 |
| 87 | 0.122 | 0.695 | 0.996 |
| 118 | 0.115 | 0.699 | 0.995 |
| 25 | 0.108 | 0.702 | 0.994 |
| 110 | 0.102 | 0.709 | 0.994 |
| 124 | 0.096 | 0.721 | 0.997 |
| 50 | 0.090 | 0.721 | 0.995 |
| 33 | 0.085 | 0.738 | 0.998 |
| 7 | 0.079 | 0.738 | 0.997 |
| 73 | 0.075 | 0.747 | 0.997 |

Sample Covariances (Group number 1)

| | Y11 | Y12 | Y13 | Y14 | Y15 | Z14 | Z13 | Z12 | Z11 | X31 | X32 | X33 | X34 | X35 | X21 | X22 | X23 | X24 | X25 | X13 | X12 | X11 | |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| Y11 | 0.274 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y12 | 0.160 | 0.241 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y13 | 0.101 | 0.129 | 0.406 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y14 | 0.114 | 0.170 | 0.157 | 0.253 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y15 | 0.148 | 0.156 | 0.186 | 0.192 | 0.387 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Z14 | 0.035 | 0.029 | 0.061 | 0.032 | 0.022 | 0.476 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Z13 | 0.039 | 0.066 | 0.107 | 0.059 | 0.050 | 0.147 | 0.517 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Z12 | 0.071 | 0.123 | 0.117 | 0.097 | 0.091 | 0.156 | 0.299 | 0.481 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Z11 | 0.062 | 0.078 | 0.100 | 0.066 | 0.078 | 0.179 | 0.228 | 0.299 | 0.439 | | | | | | | | | | | | | | |
| X31 | 0.094 | 0.076 | 0.065 | 0.066 | 0.084 | -0.008 | 0.025 | 0.045 | 0.014 | 0.202 | | | | | | | | | | | | | |
| X32 | 0.096 | 0.097 | 0.067 | 0.056 | 0.078 | 0.046 | 0.031 | 0.039 | 0.045 | 0.101 | 0.235 | | | | | | | | | | | | |
| X33 | 0.046 | 0.060 | 0.088 | 0.060 | 0.029 | 0.028 | -0.005 | 0.013 | 0.018 | 0.086 | 0.140 | 0.227 | | | | | | | | | | | |
| X34 | 0.108 | 0.060 | 0.031 | 0.046 | 0.034 | 0.023 | -0.002 | 0.058 | 0.041 | 0.097 | 0.094 | 0.100 | 0.330 | | | | | | | | | | |
| X35 | 0.087 | 0.111 | 0.078 | 0.103 | 0.093 | 0.082 | 0.062 | 0.091 | 0.046 | 0.114 | 0.108 | 0.084 | 0.138 | 0.247 | | | | | | | | | |
| X21 | 0.077 | 0.074 | 0.065 | 0.031 | 0.035 | 0.038 | 0.017 | 0.045 | 0.058 | 0.062 | 0.059 | 0.043 | 0.080 | 0.074 | 0.311 | | | | | | | | |
| X22 | 0.129 | 0.088 | 0.094 | 0.062 | 0.052 | 0.054 | 0.043 | 0.065 | 0.046 | 0.058 | 0.065 | 0.049 | 0.072 | 0.052 | 0.131 | 0.248 | | | | | | | |
| X23 | 0.091 | 0.060 | 0.054 | 0.039 | 0.047 | 0.059 | 0.043 | 0.065 | 0.031 | 0.076 | 0.069 | 0.043 | 0.069 | 0.085 | 0.087 | 0.111 | 0.259 | | | | | | |
| X24 | 0.082 | 0.054 | 0.057 | 0.033 | 0.047 | 0.043 | 0.044 | 0.058 | 0.060 | 0.078 | 0.094 | 0.074 | 0.064 | 0.067 | 0.086 | 0.066 | 0.127 | 0.239 | | | | | |
| X25 | 0.091 | 0.060 | 0.067 | 0.078 | 0.073 | 0.052 | 0.049 | 0.065 | 0.044 | 0.096 | 0.069 | 0.056 | 0.062 | 0.072 | 0.061 | 0.098 | 0.129 | 0.147 | 0.324 | | | | |
| X13 | 0.076 | 0.057 | 0.041 | 0.023 | 0.054 | 0.093 | 0.066 | 0.065 | 0.047 | 0.059 | 0.055 | 0.018 | 0.050 | 0.027 | 0.039 | 0.064 | 0.048 | 0.050 | 0.094 | 0.291 | | | |
| X12 | 0.092 | 0.063 | 0.032 | 0.035 | 0.048 | 0.070 | 0.078 | 0.065 | 0.037 | 0.071 | 0.088 | 0.046 | 0.074 | 0.039 | 0.085 | 0.044 | 0.070 | 0.094 | 0.102 | 0.147 | 0.298 | | |
| X11 | 0.095 | 0.062 | 0.069 | 0.027 | 0.106 | 0.035 | 0.032 | 0.039 | 0.033 | 0.089 | 0.096 | 0.041 | 0.040 | 0.045 | 0.099 | 0.077 | 0.072 | 0.079 | 0.065 | 0.139 | 0.151 | 0.325 | |

Condition number = 42,472

Eigenvalues

1,907 ,911 ,603 ,435 ,369 ,340 ,316 ,283 ,248 ,215 ,192 ,180 ,164 ,153 ,121 ,114 ,104 ,099 ,085 ,068 ,058 ,045

Determinant of sample covariance matrix = **35,659**

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

| | |
|--|-----|
| Number of distinct sample moments: | 253 |
| Number of distinct parameters to be estimated: | 96 |
| Degrees of freedom (253 - 56): | 154 |

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 26.029

Degrees of freedom (corrected for nonidentifiability) = 154

Probability level = 0,230

UJI KAUSALITAS

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Z1 | <--- | X1 | 0.166 | 0.082 | 2.024 | 0.022 | |
| Z1 | <--- | X2 | 0.270 | 0.122 | 2.213 | 0.014 | |
| Z1 | <--- | X3 | 0.057 | 0.026 | 2.192 | 0.015 | |
| Z1 | <--- | zeta1 | 0.472 | | | | |
| Y1 | <--- | X1 | 0.038 | 0.012 | 3.167 | 0.001 | |
| Y1 | <--- | X2 | 0.087 | 0.036 | 2.417 | 0.008 | |
| Y1 | <--- | X3 | 0.576 | 0.167 | 3.449 | 0,041 | |
| Y1 | <--- | Z1 | 0.220 | 0.076 | 2.895 | 0.004 | |
| Y1 | <--- | zeta2 | 0.315 | | | | |
| X11 | <--- | X1 | 1.000 | | | | |
| X12 | <--- | X1 | 1.063 | 0.165 | 6.442 | *** | |
| X13 | <--- | X1 | 0.921 | 0.150 | 6.140 | *** | |
| X25 | <--- | X2 | 1.000 | | | | |
| X24 | <--- | X2 | 0.930 | 0.138 | 6.733 | *** | |
| X23 | <--- | X2 | 0.949 | 0.143 | 6.651 | *** | |
| X22 | <--- | X2 | 0.774 | 0.134 | 5.785 | *** | |
| X21 | <--- | X2 | 0.742 | 0.146 | 5.082 | *** | |
| X35 | <--- | X3 | 1.000 | | | | |
| X34 | <--- | X3 | 0.930 | 0.156 | 5.949 | *** | |
| X33 | <--- | X3 | 0.877 | 0.132 | 6.670 | *** | |
| X32 | <--- | X3 | 1.029 | 0.137 | 7.492 | *** | |
| X31 | <--- | X3 | 0.920 | 0.126 | 7.294 | *** | |
| Z11 | <--- | Z1 | 1.000 | | | | |
| Z12 | <--- | Z1 | 1.230 | 0.140 | 8.812 | *** | |
| Z13 | <--- | Z1 | 0.979 | 0.127 | 7.722 | *** | |

| Z14 | <--- | Z1 | 0.587 | 0.122 | 4.809 | *** | |
|-----|------|----|----------|-------|-------|-----|-------|
| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
| Y15 | <--- | Y1 | 1.000 | | | | |
| Y14 | <--- | Y1 | 0.949 | 0.114 | 8.362 | *** | |
| Y13 | <--- | Y1 | 0.844 | 0.137 | 6.163 | *** | |
| Y12 | <--- | Y1 | 0.991 | 0.113 | 8.758 | *** | |
| Y11 | <--- | Y1 | 0.836 | 0.115 | 7.277 | *** | |



UJI VALIDITAS

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | | Estimate |
|------------|------|-----------|--------------|
| Z1 | <--- | X1 | 0.129 |
| Z1 | <--- | X2 | 0.202 |
| Z1 | <--- | X3 | 0.039 |
| Z1 | <--- | zeta1 | 0.947 |
| Y1 | <--- | X1 | 0.035 |
| Y1 | <--- | X2 | 0.077 |
| Y1 | <--- | X3 | 0.468 |
| Y1 | <--- | Z1 | 0.259 |
| Y1 | <--- | zeta2 | 0.755 |
| X11 | <--- | X1 | 0.872 |
| X12 | <--- | X1 | 0.946 |
| X13 | <--- | X1 | 0.854 |
| X25 | <--- | X2 | 0.948 |
| X24 | <--- | X2 | 0.870 |
| X23 | <--- | X2 | 0.988 |
| X22 | <--- | X2 | 0.872 |
| X21 | <--- | X2 | 0.890 |
| X35 | <--- | X3 | 0.842 |
| X34 | <--- | X3 | 0.995 |
| X33 | <--- | X3 | 0.968 |
| X32 | <--- | X3 | 0.807 |
| X31 | <--- | X3 | 0.891 |
| Z11 | <--- | Z1 | 0.945 |
| Z12 | <--- | Z1 | 0.875 |
| Z13 | <--- | Z1 | 0.972 |
| Z14 | <--- | Z1 | 0.729 |
| Y15 | <--- | Y1 | 0.975 |
| Y14 | <--- | Y1 | 0.791 |
| Y13 | <--- | Y1 | 0.956 |
| Y12 | <--- | Y1 | 0.848 |
| Y11 | <--- | Y1 | 0.867 |

Covariances: (Group number 1 - Default model)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|----|------|----|----------|-------|-------|-----|-------|
| X1 | <--> | X2 | 0.081 | 0.02 | 4.049 | *** | |
| X2 | <--> | X3 | 0.081 | 0.018 | 4.502 | *** | |
| X1 | <--> | X3 | 0.062 | 0.017 | 3.691 | *** | |

Correlations: (Group number 1 - Default model)

| | | | Estimate |
|----|------|----|----------|
| X1 | <--> | X2 | 0.572 |
| X2 | <--> | X3 | 0.643 |
| X1 | <--> | X3 | 0.472 |

| | X3 | X2 | X1 | Z1 | Y1 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Z1 | 0.057 | 0.270 | 0.166 | 0.000 | 0.000 |
| Y1 | 0.589 | 0.147 | 0.074 | 0.220 | 0.000 |
| Y11 | 0.492 | 0.123 | 0.062 | 0.184 | 0.836 |
| Y12 | 0.583 | 0.145 | 0.074 | 0.218 | 0.991 |
| Y13 | 0.497 | 0.124 | 0.063 | 0.186 | 0.844 |
| Y14 | 0.559 | 0.139 | 0.071 | 0.209 | 0.949 |
| Y15 | 0.589 | 0.147 | 0.074 | 0.220 | 1.000 |
| Z14 | 0.033 | 0.159 | 0.097 | 0.587 | 0.000 |
| Z13 | 0.055 | 0.265 | 0.162 | 0.979 | 0.000 |
| Z12 | 0.070 | 0.332 | 0.204 | 1.230 | 0.000 |
| Z11 | 0.057 | 0.270 | 0.166 | 1.000 | 0.000 |
| X31 | 0.920 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X32 | 1.029 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X33 | 0.877 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X34 | 0.930 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X35 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X21 | 0.000 | 0.742 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X22 | 0.000 | 0.774 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X23 | 0.000 | 0.949 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X24 | 0.000 | 0.930 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X25 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X13 | 0.000 | 0.000 | 0.921 | 0.000 | 0.000 |
| X12 | 0.000 | 0.000 | 1.063 | 0.000 | 0.000 |
| X11 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 |

PENGARUH TOTAL VARIABEL

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

| | X3 | X2 | X1 | Z1 | Y1 |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Z1 | 0.039 | 0.202 | 0.129 | 0.000 | 0.000 |
| Y1 | 0.478 | 0.129 | 0.068 | 0.259 | 0.000 |
| Y11 | 0.320 | 0.086 | 0.045 | 0.173 | 0.670 |
| Y12 | 0.406 | 0.109 | 0.058 | 0.219 | 0.848 |
| Y13 | 0.266 | 0.072 | 0.038 | 0.144 | 0.556 |
| Y14 | 0.379 | 0.102 | 0.054 | 0.205 | 0.791 |
| Y15 | 0.323 | 0.087 | 0.046 | 0.175 | 0.675 |
| Z14 | 0.016 | 0.085 | 0.054 | 0.420 | 0.000 |
| Z13 | 0.026 | 0.136 | 0.086 | 0.672 | 0.000 |
| Z12 | 0.034 | 0.177 | 0.113 | 0.875 | 0.000 |
| Z11 | 0.029 | 0.150 | 0.096 | 0.745 | 0.000 |
| X31 | 0.699 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X32 | 0.723 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X33 | 0.628 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X34 | 0.552 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X35 | 0.687 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X21 | 0.000 | 0.490 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X22 | 0.000 | 0.572 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X23 | 0.000 | 0.688 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X24 | 0.000 | 0.700 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X25 | 0.000 | 0.648 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X13 | 0.000 | 0.000 | 0.654 | 0.000 | 0.000 |
| X12 | 0.000 | 0.000 | 0.746 | 0.000 | 0.000 |
| X11 | 0.000 | 0.000 | 0.672 | 0.000 | 0.000 |

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

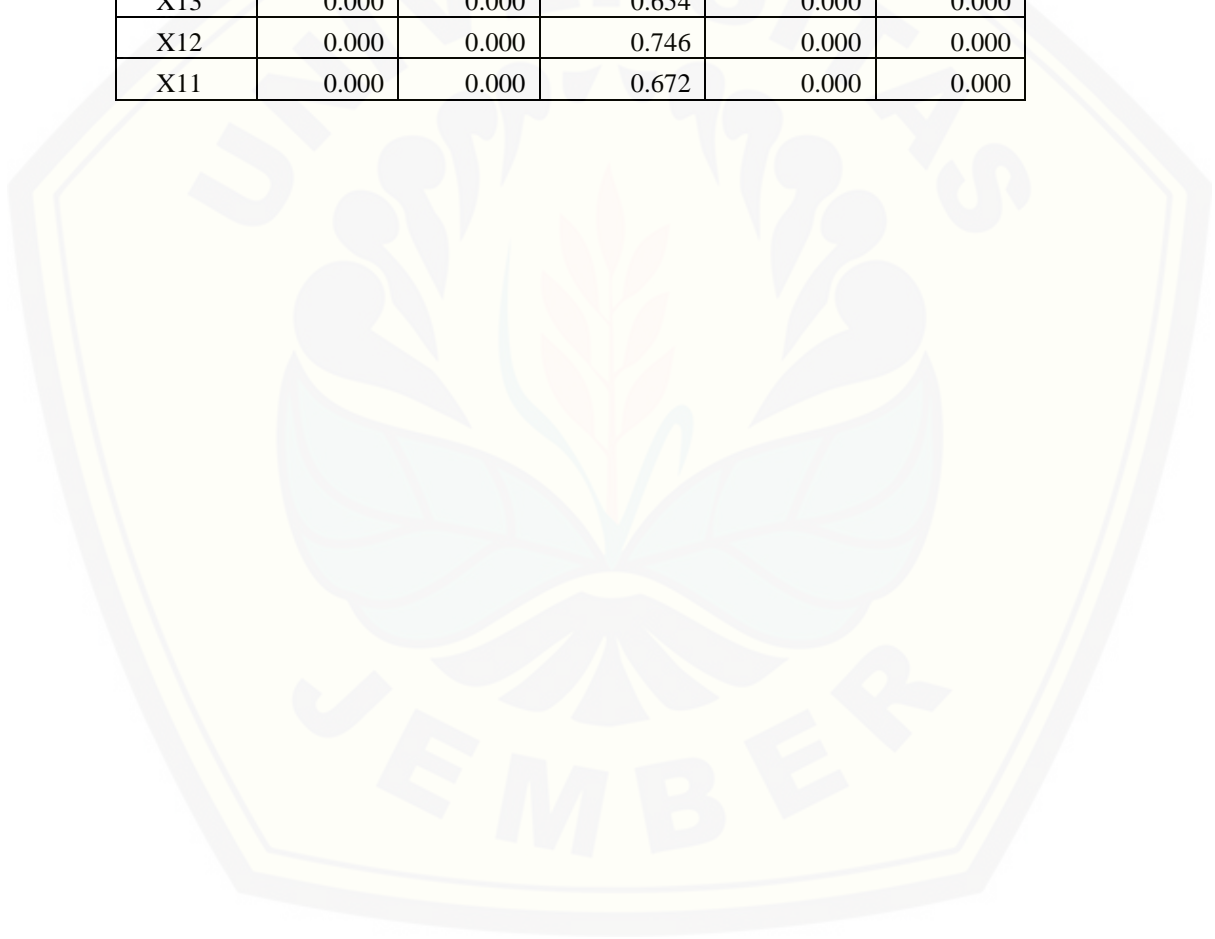
| | X3 | X2 | X1 | Z1 | Y1 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Z1 | 0.057 | 0.270 | 0.166 | 0.000 | 0.000 |
| Y1 | 0.576 | 0.087 | 0.038 | 0.220 | 0.000 |
| Y11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.836 |
| Y12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.991 |
| Y13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.844 |
| Y14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.949 |
| Y15 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 |
| Z14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.587 | 0.000 |
| Z13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.979 | 0.000 |
| Z12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.230 | 0.000 |
| Z11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 |
| X31 | 0.920 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | X3 | X2 | X1 | Z1 | Y1 |
| X32 | 1.029 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X33 | 0.877 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X34 | 0.930 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X35 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X21 | 0.000 | 0.742 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X22 | 0.000 | 0.774 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X23 | 0.000 | 0.949 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X24 | 0.000 | 0.930 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X25 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X13 | 0.000 | 0.000 | 0.921 | 0.000 | 0.000 |
| X12 | 0.000 | 0.000 | 1.063 | 0.000 | 0.000 |
| X11 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 |

PENGARUH LANGSUNG VARIABEL

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

| | X3 | X2 | X1 | Z1 | Y1 |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Z1 | 0.039 | 0.202 | 0.129 | 0.000 | 0.000 |
| Y1 | 0.468 | 0.077 | 0.035 | 0.259 | 0.000 |
| Y11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.670 |
| Y12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.848 |
| Y13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.556 |
| Y14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.791 |
| Y15 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.675 |
| Z14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.420 | 0.000 |
| Z13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.672 | 0.000 |
| Z12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.875 | 0.000 |

| | | | | | |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Z11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.745 | 0.000 |
| X31 | 0.699 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X32 | 0.723 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X33 | 0.628 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X34 | 0.552 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X35 | 0.687 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X21 | 0.000 | 0.490 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X22 | 0.000 | 0.572 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X23 | 0.000 | 0.688 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X24 | 0.000 | 0.700 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X25 | 0.000 | 0.648 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X13 | 0.000 | 0.000 | 0.654 | 0.000 | 0.000 |
| X12 | 0.000 | 0.000 | 0.746 | 0.000 | 0.000 |
| X11 | 0.000 | 0.000 | 0.672 | 0.000 | 0.000 |



Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

| | X3 | X2 | X1 | Z1 | Y1 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Z1 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Y1 | 0.012 | 0.060 | 0.036 | 0.000 | 0.000 |
| Y11 | 0.492 | 0.123 | 0.062 | 0.184 | 0.000 |
| Y12 | 0.583 | 0.145 | 0.074 | 0.218 | 0.000 |
| Y13 | 0.497 | 0.124 | 0.063 | 0.186 | 0.000 |
| Y14 | 0.559 | 0.139 | 0.071 | 0.209 | 0.000 |
| Y15 | 0.589 | 0.147 | 0.074 | 0.220 | 0.000 |
| Z14 | 0.033 | 0.159 | 0.097 | 0.000 | 0.000 |
| Z13 | 0.055 | 0.265 | 0.162 | 0.000 | 0.000 |
| Z12 | 0.070 | 0.332 | 0.204 | 0.000 | 0.000 |
| Z11 | 0.057 | 0.270 | 0.166 | 0.000 | 0.000 |
| X31 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X32 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X33 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X34 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X35 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X21 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X22 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X23 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X24 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X25 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

PENGARUH TIDAK LANGSUNG VARIABEL

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

| | X3 | X2 | X1 | Z1 | Y1 |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Z1 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Y1 | 0.010 | 0.052 | 0.033 | 0.000 | 0.000 |
| Y11 | 0.320 | 0.086 | 0.045 | 0.173 | 0.000 |
| Y12 | 0.406 | 0.109 | 0.058 | 0.219 | 0.000 |
| Y13 | 0.266 | 0.072 | 0.038 | 0.144 | 0.000 |
| Y14 | 0.379 | 0.102 | 0.054 | 0.205 | 0.000 |
| Y15 | 0.323 | 0.087 | 0.046 | 0.175 | 0.000 |
| Z14 | 0.016 | 0.085 | 0.054 | 0.000 | 0.000 |
| Z13 | 0.026 | 0.136 | 0.086 | 0.000 | 0.000 |
| Z12 | 0.034 | 0.177 | 0.113 | 0.000 | 0.000 |
| Z11 | 0.029 | 0.150 | 0.096 | 0.000 | 0.000 |
| X31 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | X3 | X2 | X1 | Z1 | Y1 |
| X32 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X33 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X34 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X35 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X21 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X22 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X23 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X24 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X25 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| X11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

| | | | M.I. | Par Change |
|-----|------|-------|--------|------------|
| e18 | <--> | X2 | 4.855 | 0.025 |
| e19 | <--> | e18 | 4.422 | 0.021 |
| e20 | <--> | e19 | 4.178 | -0.028 |
| e21 | <--> | X1 | 4.654 | -0.024 |
| e21 | <--> | e18 | 9.850 | -0.036 |
| e22 | <--> | e19 | 5.936 | -0.029 |
| e22 | <--> | e20 | 4.272 | 0.044 |
| e22 | <--> | e21 | 6.353 | 0.034 |
| e15 | <--> | e19 | 4.496 | 0.025 |
| e9 | <--> | e17 | 6.171 | -0.045 |
| e10 | <--> | e21 | 5.956 | -0.025 |
| e11 | <--> | e18 | 4.113 | -0.026 |
| e11 | <--> | e20 | 6.073 | 0.043 |
| e11 | <--> | e10 | 16.133 | 0.047 |
| e12 | <--> | e18 | 7.016 | 0.044 |
| e13 | <--> | zeta1 | 6.290 | 0.087 |
| e13 | <--> | X1 | 4.727 | -0.027 |
| e13 | <--> | e12 | 5.785 | 0.038 |
| e5 | <--> | zeta2 | 6.600 | 0.105 |
| e5 | <--> | e18 | 9.193 | 0.043 |
| e5 | <--> | e4 | 12.804 | 0.062 |
| e7 | <--> | e5 | 10.098 | -0.042 |
| e8 | <--> | e19 | 4.073 | -0.024 |
| | | | M.I. | Par Change |
| e8 | <--> | e21 | 5.791 | 0.032 |
| e8 | <--> | e4 | 6.760 | -0.049 |
| e2 | <--> | e5 | 5.288 | -0.035 |
| e1 | <--> | e22 | 8.192 | 0.053 |

Variances: (Group number 1 - Default model)

| | | M.I. | Par Change |
|--|--|------|------------|
|--|--|------|------------|

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | | M.I. | Par Change |
|-----|------|-------|--------|------------|
| Y11 | <--- | X2 | 10.859 | 0.330 |
| Y11 | <--- | X1 | 9.692 | 0.308 |
| Y11 | <--- | X31 | 4.296 | 0.153 |
| Y11 | <--- | X34 | 9.659 | 0.180 |
| Y11 | <--- | X22 | 16.504 | 0.271 |
| Y11 | <--- | X23 | 6.787 | 0.170 |
| Y11 | <--- | X24 | 5.166 | 0.154 |
| Y11 | <--- | X13 | 4.292 | 0.128 |
| Y11 | <--- | X12 | 6.738 | 0.158 |
| Y11 | <--- | X11 | 5.461 | 0.136 |
| Y14 | <--- | X1 | 7.484 | -0.229 |
| Y14 | <--- | Y11 | 5.027 | -0.120 |
| Y14 | <--- | X32 | 5.656 | -0.137 |
| Y14 | <--- | X21 | 4.581 | -0.108 |
| Y14 | <--- | X24 | 4.024 | -0.115 |
| Y14 | <--- | X13 | 4.728 | -0.113 |
| Y14 | <--- | X11 | 7.818 | -0.137 |
| Y15 | <--- | X11 | 4.023 | 0.138 |
| Z14 | <--- | X13 | 5.059 | 0.215 |
| X31 | <--- | Z14 | 5.791 | -0.099 |
| X32 | <--- | X33 | 8.936 | 0.188 |
| X33 | <--- | Y11 | 4.674 | -0.131 |
| X33 | <--- | Y15 | 4.382 | -0.107 |
| X33 | <--- | X32 | 6.440 | 0.166 |
| X35 | <--- | zeta1 | 6.290 | 0.088 |
| X35 | <--- | Z1 | 4.343 | 0.145 |
| X35 | <--- | Y14 | 5.227 | 0.144 |
| | | | M.I. | Par Change |
| X35 | <--- | Z14 | 6.634 | 0.118 |
| X35 | <--- | Z12 | 4.628 | 0.098 |
| X21 | <--- | X22 | 7.858 | 0.228 |
| X22 | <--- | zeta2 | 6.600 | 0.104 |
| X22 | <--- | Y11 | 11.449 | 0.224 |

| | | | | |
|-----|------|-----|-------|--------|
| X22 | <--- | Y12 | 4.158 | 0.144 |
| X22 | <--- | Y13 | 4.028 | 0.109 |
| X22 | <--- | X21 | 9.196 | 0.189 |
| X22 | <--- | X24 | 4.291 | -0.147 |
| X24 | <--- | X22 | 6.300 | -0.157 |
| X25 | <--- | X21 | 4.873 | -0.149 |
| X11 | <--- | Y15 | 5.587 | 0.144 |



Minimization History (Default model)

| Iteration | Negative eigenvalues | | Condition # | Smallest eigenvalue | Diameter | F | NTries | Ratio |
|-----------|----------------------|----|-------------|---------------------|----------|----------|--------|----------|
| 0 | e | 13 | | -0.759 | 9999.000 | 1405.232 | 0 | 9999.000 |
| 1 | e | 9 | | -0.738 | 2.217 | 998.862 | 20 | 0.384 |
| 2 | e | 4 | | -0.100 | 1.648 | 604.599 | 5 | 0.571 |
| 3 | e | 0 | 3.E+02 | | 1.130 | 338.575 | 4 | 0.809 |
| 4 | e | 0 | 9.E+02 | | 0.874 | 189.602 | 2 | 0.000 |
| 5 | e | 1 | | 0.000 | 0.526 | 106.177 | 1 | 1.108 |
| 6 | e | 0 | 6.E+04 | | 0.193 | 101.930 | 10 | 1.064 |
| 7 | e | 0 | 4.E+06 | | 0.038 | 77.467 | 1 | 1.019 |
| 8 | e | 0 | 6.E+09 | | 0.001 | 46.480 | 1 | 1.001 |
| 9 | e | 0 | 3.E+15 | | 0.000 | 26.029 | 1 | 1.000 |



Model Fit Summary

| CMIN | | | | | |
|--------------------|---------|----------|---------|-------|---------|
| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
| Default model | 56.000 | 26.029 | 157 | 0.000 | 0.166 |
| Saturated model | 253.000 | 0.000 | 0.000 | | |
| Independence model | 22.000 | 1415.190 | 231.000 | 0.000 | 6.126 |

| RMR, GFI | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
| Default model | 0.020 | 0.945 | 0.903 | 0.665 |
| Saturated model | 0.000 | 1.000 | | |
| Independence model | 0.081 | 0.383 | 0.324 | 0.349 |

| Baseline Comparisons | | | | | |
|----------------------|--------|-------|--------|-------|-------|
| Model | NFI | RFI | IFI | TLI | CFI |
| | Delta1 | rho1 | Delta2 | rho2 | |
| Default model | 0.956 | 0.717 | 0.880 | 0.927 | 0.921 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | 1.000 |
| Independence model | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

| Parsimony-Adjusted Measures | | | |
|-----------------------------|--------|-------|-------|
| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
| Default model | 0.861 | 0.651 | 0.755 |
| Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Independence model | 1.000 | 0.000 | 0.000 |

| NCP | | | |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
| Default model | 146.345 | 98.655 | 201.900 |
| Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Independence model | 1184.190 | 1069.289 | 1306.563 |

| FMIN | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
| Default model | 2.257 | 0.957 | 0.645 | 1.320 |
| Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Independence model | 9.250 | 7.740 | 6.989 | 8.540 |

| RMSEA | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
| Default model | 0.069 | 0.057 | 0.081 | 0.006 |
| Independence model | 0.183 | 0.174 | 0.192 | 0.000 |

| AIC | | | | |
|--------------------|---------|----------|----------|----------|
| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
| Default model | 457.345 | 477.161 | 627.415 | 683.415 |
| Saturated model | 506 | 595.523 | 1274.349 | 1527.349 |
| Independence model | 1459.19 | 1466.975 | 1526.003 | 1548.003 |

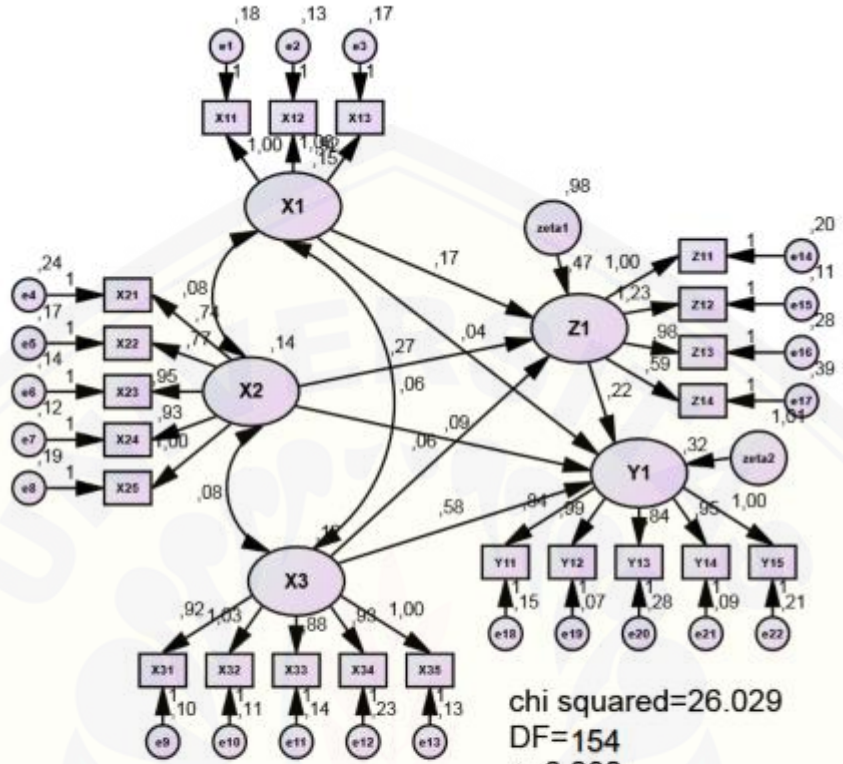
| ECVI | | | | |
|--------------------|-------|-------|--------|-------|
| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
| Default model | 2.989 | 2.677 | 3.352 | 3.119 |
| Saturated model | 3.307 | 3.307 | 3.307 | 3.892 |
| Independence model | 9.537 | 8.786 | 10.337 | 9.588 |

HOELTER

| Model | HOELTER | HOELTER |
|--------------------|---------|---------|
| | .05 | .01 |
| Default model | 104 | 111 |
| Independence model | 29 | 31 |

Execution time summary

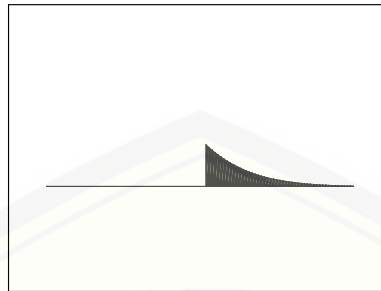
| | |
|----------------|-------|
| Minimization: | 0.007 |
| Miscellaneous: | 0.754 |
| Bootstrap: | 0.000 |
| Total: | 0.761 |



chi squared=26.029
DF=154
p=0.230
GFI=0.945
AGFI=0.903
CMIN/DF=0.166
RMSEA=0.069
TLI=0.927



Chi-Square Distribution Table



The shaded area is equal to α for $\chi^2 = \chi^2_{\alpha}$.

| <i>df</i> | $\chi^2_{.995}$ | $\chi^2_{.990}$ | $\chi^2_{.975}$ | $\chi^2_{.950}$ | $\chi^2_{.900}$ | $\chi^2_{.100}$ | $\chi^2_{.050}$ | $\chi^2_{.025}$ | $\chi^2_{.010}$ | $\chi^2_{.005}$ |
|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | 0.000 | 0.000 | 0.001 | 0.004 | 0.016 | 2.706 | 3.841 | 5.024 | 6.635 | 7.879 |
| 2 | 0.010 | 0.020 | 0.051 | 0.103 | 0.211 | 4.605 | 5.991 | 7.378 | 9.210 | 10.597 |
| 3 | 0.072 | 0.115 | 0.216 | 0.352 | 0.584 | 6.251 | 7.815 | 9.348 | 11.345 | 12.838 |
| 4 | 0.207 | 0.297 | 0.484 | 0.711 | 1.064 | 7.779 | 9.488 | 11.143 | 13.277 | 14.860 |
| 5 | 0.412 | 0.554 | 0.831 | 1.145 | 1.610 | 9.236 | 11.070 | 12.833 | 15.086 | 16.750 |
| 6 | 0.676 | 0.872 | 1.237 | 1.635 | 2.204 | 10.645 | 12.592 | 14.449 | 16.812 | 18.548 |
| 7 | 0.989 | 1.239 | 1.690 | 2.167 | 2.833 | 12.017 | 14.067 | 16.013 | 18.475 | 20.278 |
| 8 | 1.344 | 1.646 | 2.180 | 2.733 | 3.490 | 13.362 | 15.507 | 17.535 | 20.090 | 21.955 |
| 9 | 1.735 | 2.088 | 2.700 | 3.325 | 4.168 | 14.684 | 16.919 | 19.023 | 21.666 | 23.589 |
| 10 | 2.156 | 2.558 | 3.247 | 3.940 | 4.865 | 15.987 | 18.307 | 20.483 | 23.209 | 25.188 |
| 11 | 2.603 | 3.053 | 3.816 | 4.575 | 5.578 | 17.275 | 19.675 | 21.920 | 24.725 | 26.757 |
| 12 | 3.074 | 3.571 | 4.404 | 5.226 | 6.304 | 18.549 | 21.026 | 23.337 | 26.217 | 28.300 |
| 13 | 3.565 | 4.107 | 5.009 | 5.892 | 7.042 | 19.812 | 22.362 | 24.736 | 27.688 | 29.819 |
| 14 | 4.075 | 4.660 | 5.629 | 6.571 | 7.790 | 21.064 | 23.685 | 26.119 | 29.141 | 31.319 |
| 15 | 4.601 | 5.229 | 6.262 | 7.261 | 8.547 | 22.307 | 24.996 | 27.488 | 30.578 | 32.801 |
| 16 | 5.142 | 5.812 | 6.908 | 7.962 | 9.312 | 23.542 | 26.296 | 28.845 | 32.000 | 34.267 |
| 17 | 5.697 | 6.408 | 7.564 | 8.672 | 10.085 | 24.769 | 27.587 | 30.191 | 33.409 | 35.718 |
| 18 | 6.265 | 7.015 | 8.231 | 9.390 | 10.865 | 25.989 | 28.869 | 31.526 | 34.805 | 37.156 |
| 19 | 6.844 | 7.633 | 8.907 | 10.117 | 11.651 | 27.204 | 30.144 | 32.852 | 36.191 | 38.582 |
| 20 | 7.434 | 8.260 | 9.591 | 10.851 | 12.443 | 28.412 | 31.410 | 34.170 | 37.566 | 39.997 |
| 21 | 8.034 | 8.897 | 10.283 | 11.591 | 13.240 | 29.615 | 32.671 | 35.479 | 38.932 | 41.401 |
| 22 | 8.643 | 9.542 | 10.982 | 12.338 | 14.041 | 30.813 | 33.924 | 36.781 | 40.289 | 42.796 |
| 23 | 9.260 | 10.196 | 11.689 | 13.091 | 14.848 | 32.007 | 35.172 | 38.076 | 41.638 | 44.181 |
| 24 | 9.886 | 10.856 | 12.401 | 13.848 | 15.659 | 33.196 | 36.415 | 39.364 | 42.980 | 45.559 |
| 25 | 10.520 | 11.524 | 13.120 | 14.611 | 16.473 | 34.382 | 37.652 | 40.646 | 44.314 | 46.928 |
| 26 | 11.160 | 12.198 | 13.844 | 15.379 | 17.292 | 35.563 | 38.885 | 41.923 | 45.642 | 48.290 |
| 27 | 11.808 | 12.879 | 14.573 | 16.151 | 18.114 | 36.741 | 40.113 | 43.195 | 46.963 | 49.645 |
| 28 | 12.461 | 13.565 | 15.308 | 16.928 | 18.939 | 37.916 | 41.337 | 44.461 | 48.278 | 50.993 |
| 29 | 13.121 | 14.256 | 16.047 | 17.708 | 19.768 | 39.087 | 42.557 | 45.722 | 49.588 | 52.336 |
| 30 | 13.787 | 14.953 | 16.791 | 18.493 | 20.599 | 40.256 | 43.773 | 46.979 | 50.892 | 53.672 |
| 40 | 20.707 | 22.164 | 24.433 | 26.509 | 29.051 | 51.805 | 55.758 | 59.342 | 63.691 | 66.766 |
| 50 | 27.991 | 29.707 | 32.357 | 34.764 | 37.689 | 63.167 | 67.505 | 71.420 | 76.154 | 79.490 |
| 60 | 35.534 | 37.485 | 40.482 | 43.188 | 46.459 | 74.397 | 79.082 | 83.298 | 88.379 | 91.952 |
| 70 | 43.275 | 45.442 | 48.758 | 51.739 | 55.329 | 85.527 | 90.531 | 95.023 | 100.425 | 104.215 |
| 80 | 51.172 | 53.540 | 57.153 | 60.391 | 64.278 | 96.578 | 101.879 | 106.629 | 112.329 | 116.321 |
| 90 | 59.196 | 61.754 | 65.647 | 69.126 | 73.291 | 107.565 | 113.145 | 118.136 | 124.116 | 128.299 |
| 100 | 67.328 | 70.065 | 74.222 | 77.929 | 82.358 | 118.498 | 124.342 | 129.561 | 135.807 | 140.169 |