

**PERAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP *PERFORMANCE*
PERGURUAN TINGGI DI LINGKUNGAN
UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA**



TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si) Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Batik Surakarta**

Disusun Oleh :

MUHAMMAD HAFIDZ
NIM : 2024P20050

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM BATIK
SURAKARTA
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**PERAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP PERGURUAN
TINGGI DI LINGKUNGAN
UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA**

Diajukan Oleh :

MUHAMMAD HAFIDZ
NIM : 2024P20050

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM Pembimbing I		19-8-2026
2. Dr. H. Bambang Mursito, MM Pembimbing II		

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : MUHAMMAD HAFIDZ

NIM : 2024P20050

Judul Tesis : Peran Kinerja Karyawan Terhadap Perguruan Tinggi di Lingkungan

Universitas Islam Batik Surakarta

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM Pembimbing I		19-8-2026
2. Dr. H. Bambang Mursito, MM Pembimbing II		20-8-2026

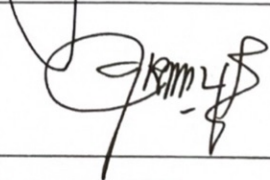
DISAHKAN PIMPINAN PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Suhendro, SE, Ak, M.Si (Dekan Fakultas Ekonomi)		20/8/2026
Dr. Hj. Sudarwati, MM (Ka. Prodi Magister Manajemen)	 	19-8-2026
Tanggal Lulus	6 Agustus 2026	
Nomor Register	4025/ KPTS/ UT/ MM UNIBA/ VIII/ 2026	

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : MUHAMMAD HAFIDZ

NIM : 2024P20050

Judul Tesis : Peran Kinerja Karyawan Terhadap Perguruan Tinggi di Lingkungan
Universitas Islam Batik Surakarta

DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH TIM PENGUJI PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Penguji 1)		19-6-2026
2. Dr. H. Bambang Mursito, MM (Penguji 2)		20-6-2026
3. Dr. Ida Aryati DPW, SE, MH, M.Si (Penguji 3)		19-6-2026
Tanggal Lulus	6 Agustus 2026	
Nomor Register	4025/ KPTS/ UT/ MM UNIBA/ VIII/ 2026	

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

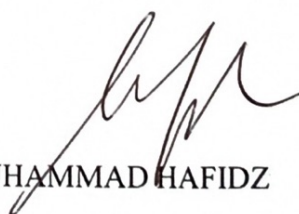
Nama : MUHAMMAD HAFIDZ

NIM : 2024P20050

Judul Tesis : Peran Kinerja Karyawan Terhadap Perguruan Tinggi di Lingkungan
Universitas Islam Batik Surakarta

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu Perguruan Tinggi , dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surakarta, 20- 8 . 2026



MUHAMMAD HAFIDZ

MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan sholatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Al-Baqarah: 153)

“sekali terjun dalam perjalanan jangan pernah mundur sebelum meraihnya, yakin usaha sampai. Karena sukses itu harus melewati banyak proses, bukan hanya menginginkan hasil akhir dan tahu beres tapi harus selalu keep on progress. Meskipun kenyatannya banyak hambatan dan kamu pun sering dibuat stres percayalah tidak ada jalan lain untuk meraih sukses selain melewati yang namanya proses”

(Armeliani)

PERSEMBAHAN

1. Istriku, anakku dan terimakasih untuk doa yang selalu diberikan sampai tesis ini selesai.
2. Teman-teman angkatan Program Pascasarjana Universitas Islam Batik Surakarta telah berjuang bersama-sama.
3. Teman-teman terimakasih untuk doa dan motivasi yang selalu diberikan sampai tesis ini selesai.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah Nya, sehingga tesis yang berjudul “**PERAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP *PERFORMANCE* PERGURUAN TINGGI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA**” ini dapat penulis selesaikan sebagai tugas akhir guna untuk memenuhi persyaratan mencapai derajat Magister Program Studi Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta.

Segala usaha dan upaya telah penulis lakukan untuk menyelesaikan tesis ini sebaik mungkin, namun penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan, sehingga kritik dan saran dari berbagai pihak yang sifatnya membangun, sangat penulis harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. H. Ipmawan Muhammad Iqbal, S.Ag, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Batik Surakarta yang telah berkenan memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas Islam Batik Surakarta.
2. Dr. Suhendro, SE, Ak, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta .
3. Dr. Hj. Sudarwati, MM., selaku Ka. Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta serta dosen pembimbing I yang telah memberikan masukan dan bimbingan dalam penelitian ini.

4. Dr. H. Bambang Mursito, MM., selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan masukan dan bimbingan dalam penelitian.
5. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Universitas Islam Batik Surakarta yang telah memberi ilmu pengetahuan kepada penulis.
6. Seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Islam Batik Surakarta yang telah memberikan bantuan administrasi kepada penulis.

Penulis menyadari penulisan tesis ini masih banyak kekurangan. Untuk itu saya berharap segala kritik dan saran yang membangun demi baiknya tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca pada umumnya serta khusus bagi kami sendiri agar bisa menjadi motivasi untuk memperdalam ilmu di bangku perkuliahan serta dapat dimanfaatkan untuk pengembangan penelitian yang berikutnya.

Surakarta, 2026

Muhammad Hafidz

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS	iv
HALAMAN LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DARTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSRTACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Rumusan Masalah	8
D. Batasan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II LANDASAN TEORI	13
A. Tinjauan Pustaka	13
1. Grand Theory: Total Quality Management (TQM)	13

2. Penjamin Mutu	17
3. Kepuasan Kerja	23
4. Komitmen Organisasi (Organizational Commitment Theory) ..	26
5. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPMI dan SPME)	26
B. Penelitian Terdahulu.....	35
C. Kerangka Berfikir.....	41
D. Hipotesis Penelitian.....	41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	47
A. Jenis Penelitian.....	47
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	47
C. Objek penelitian	47
D. Populasi dan Sampel	47
E. Jenis Data	48
F. Metode Pengumpulan Data	48
G. Variabel Penelitian	51
H. Metode Analisis Data.....	53
I. Uji Instrumen Penelitian	52
1. Uji Validitas.....	53
2. Uji Reliabilitas.....	53
J. Teknis Analisis Data.....	54

1. Uji Asumsi Klasik	55
2. Uji Hipotesis	56
3. Uji Koefisien Determinan.....	57
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	59
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	59
B. Deskripsi Data	89
C. Analisis Data.....	102
1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	102
2. Goodness Of Fit.....	106
3. Analisis Model.....	107
a. Uji F.....	109
b. Uji t.....	110
4. Hasil Pengujian Hipotesis.....	111
5. Pengujian Hipotesis Penelitian.....	112
D. Pembahasan	80
BAB V PENUTUP	135
A. Kesimpulan.....	135
B. Implikasi	137
C. Saran.....	137
DAFTAR PUSTAKA	139
LAMPIRAN	144

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Data Tingkat Akreditasi Perguruan Tinggi Dikaitkan Dengan Indikator SDM	4
Tabel II.1.	Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 3.1.	Definisi Operasional Penelitian).....	51
Tabel IV.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	90
Tabel IV.2	Responden Berdasarkan Usia.....	91
Tabel IV.3	Responden Berdasarkan Jabatan	92
Tabel IV.4	Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan	93
Tabel IV. 5	Jawaban Responden Variabel Penjamin Mutu	95
Tabel IV.6	Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja	97
Tabel IV.7	Jawaban Responden Variabel Komitmen Kerja).	98
Tabel IV.8	Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan.....	100
Tabel IV.9	Jawaban Responden Variabel Akreditasi Perguruan Tinggi	101
Tabel IV.10	Faktor Loading Validitas Kuesioner	103
Tabel IV.11	Average Variance Extracted (AVE) dan Communality	104
Tabel IV.12	Hasil Uji Reliabilitas.....	105
Tabel 13.	Hasil Uji Godness of Fit.....	106
Tabel IV.14	Pengaruh Langsung Antar Variabel	112
Tabel IV.15	Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel	118
Tabel IV.16	Ringkasan Simpulan Dukungan pada Hipotesis.....	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Skema Kerangka Pemikiran	35
Gambar IV.1	Grafik Histogram Normalitas	67
Gambar IV.2	Grafik Normal P-P Plot	67
Gambar IV.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Penelitian terdahulu yang relevan	92
Lampiran 2.	Instrumen Penelitian.....	96
Lampiran 3.	Data Scoring 20 Responden	100
Lampiran 4.	Data Scoring 37 Responden	107
Lampiran 5.	Data 37 Responden Penelitian	108
Lampiran 6.	Hasil Uji Instrumen	109
Lampiran 7.	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	115
Lampiran 8.	Hasil Uji Regresi Linier Berganda	117
Lampiran 9.	Tabel F, Tabel T dan Tabel R.....	118

ABSTRAK

Muhammad Hafidz, 2024P20050. Peran Kinerja Karyawan Terhadap *Performance* Perguruan Tinggi di Lingkungan Universitas Islam Batik Surakarta. Tesis. Universitas Islam Batik Surakarta, September 2026.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penjaminan mutu, kepuasan kerja, dan komitmen kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi, dengan kinerja karyawan sebagai variabel moderasi pada Universitas Islam Batik Surakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian adalah seluruh karyawan Universitas Islam Batik Surakarta yang berjumlah 68 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS 4.1.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi. Namun, penjaminan mutu dan komitmen kerja belum terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap akreditasi. Penjaminan mutu dan kepuasan kerja juga belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kinerja karyawan tidak terbukti memoderasi pengaruh penjaminan mutu, kepuasan kerja, dan komitmen kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan akreditasi tidak cukup hanya bertumpu pada sistem penjaminan mutu secara administratif, tetapi perlu diperkuat melalui peningkatan kinerja aktual karyawan, komitmen institusional, dan internalisasi budaya mutu secara berkelanjutan.

Kata kunci : Akreditasi Perguruan Tinggi, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Kinerja Karyawan, Penjaminan Mutu.

ABSTRACT

Muhammad Hafidz, 2024P20050. The Role of Employee Performance on Higher Education Performance at the Islamic University of Batik Surakarta. Thesis. Islamic Batik University of Surakarta, September 2026.

This study aims to analyze the effect of quality assurance, job satisfaction, and work commitment on higher education accreditation, with employee performance as a moderating variable at Universitas Islam Batik Surakarta. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population and sample consisted of all 68 employees of Universitas Islam Batik Surakarta, selected through total sampling. Data were collected using questionnaires and analyzed with SmartPLS 4.1.

The findings indicate that job satisfaction has a positive and significant effect on higher education accreditation. Work commitment has a positive and significant effect on employee performance, while employee performance has a positive and significant effect on higher education accreditation. However, quality assurance and work commitment are not proven to have a significant direct effect on accreditation. Quality assurance and job satisfaction also do not significantly affect employee performance. Furthermore, employee performance does not moderate the influence of quality assurance, job satisfaction, and work commitment on higher education accreditation. These findings imply that improving accreditation cannot rely solely on administratively documented quality assurance systems. Instead, it requires strengthening actual employee performance, institutional commitment, and the continuous internalization of a quality culture across university management practices.

Keywords : *Employee Performance, Higher Education Accreditation, Job Satisfaction, Quality Assurance, Work Commitment .*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perguruan tinggi sebagai institusi pencetak sumber daya manusia yang kompeten dihadapkan pada tuntutan globalisasi yang semakin kompleks. Dalam era disrupsi informasi dan teknologi, mutu pendidikan tinggi tidak lagi hanya diukur dari input dan proses, melainkan lebih ditekankan pada output dan outcome yang mampu menjawab kebutuhan dunia industri, masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, penjaminan mutu (quality assurance) menjadi instrumen strategis yang menentukan daya saing dan eksistensi sebuah perguruan tinggi di tengah kompetisi global.

Di Indonesia, implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi diatur melalui kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) yang terdiri dari Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) yang salah satunya diwujudkan melalui proses akreditasi. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) menjadi lembaga yang berwenang dalam memberikan pengakuan akreditasi sebagai bentuk penjaminan mutu eksternal. Capaian akreditasi ini menjadi indikator penting bagi perguruan tinggi dalam memperoleh kepercayaan publik, mendapatkan pendanaan, serta meningkatkan daya saing di kancah nasional maupun internasional.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua perguruan

tinggi berhasil mencapai peringkat akreditasi unggul meskipun telah memiliki sistem penjaminan mutu yang terdokumentasi dengan baik. Data dari BAN-PT (2024) menunjukkan bahwa dari 4.650 perguruan tinggi di Indonesia, hanya 11% yang berhasil meraih akreditasi unggul. Sementara sisanya berada di peringkat baik sekali (21%), baik (43%), dan sisanya masih berjuang di level akreditasi minimal. Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara sistem penjaminan mutu yang dirancang secara normatif dengan implementasi nyata di tingkat operasional institusi.

Salah satu penyebab utama kesenjangan tersebut terletak pada aspek sumber daya manusia (SDM), khususnya kepuasan kerja dan komitmen kerja sivitas akademika. Studi Sallis (2020) menegaskan bahwa keberhasilan penjaminan mutu tidak hanya bergantung pada kebijakan dan prosedur, melainkan sangat ditentukan oleh sejauh mana dosen dan tenaga kependidikan merasa puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen kuat terhadap visi-misi institusi. Dosen dan staf yang puas dengan lingkungan kerja cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk melaksanakan prosedur mutu secara konsisten. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepuasan kerja dan komitmen akan memunculkan resistensi, penolakan diam-diam (*silent resistance*), atau bahkan sabotase terhadap program mutu institusi.

Penelitian Meyer & Allen (2021) mengenai komitmen organisasi menemukan bahwa pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dan loyal terhadap program-program strategis organisasi. Konteks perguruan tinggi, komitmen afektif ini tercermin

dari keterlibatan aktif dosen dan tenaga kependidikan dalam kegiatan audit mutu internal, pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP), hingga pengisian borang akreditasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan dua variabel penting yang dapat memperkuat efektivitas sistem penjaminan mutu dalam mencapai peningkatan akreditasi.

Meski demikian, peran kepuasan kerja dan komitmen kerja tidak akan optimal jika tidak diikuti oleh kinerja karyawan yang tinggi. Kinerja karyawan dalam konteks ini merujuk pada seberapa efektif dan efisien dosen serta tenaga kependidikan melaksanakan tugas-tugasnya dalam mendukung implementasi standar mutu institusi. Robbins & Judge (2023) menekankan bahwa kinerja pegawai adalah elemen katalis yang mampu memperkuat atau melemahkan pengaruh kebijakan organisasi terhadap hasil yang diharapkan. Sehingga, sehebat apapun desain sistem mutu sebuah perguruan tinggi, jika pelaksanaannya tidak memiliki kinerja yang optimal, maka capaian akreditasi unggul akan sulit tercapai.

Data survei Forum Lembaga Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Indonesia (FLPMTI, 2024) menunjukkan bahwa perguruan tinggi yang memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi tinggi, namun dengan kinerja pelaksana mutu yang rendah, cenderung gagal mencapai target akreditasi unggul. Sebaliknya, institusi dengan SDM yang berkinerja tinggi mampu mengakselerasi pencapaian akreditasi meskipun sistem mutu yang dimiliki belum sempurna. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan memiliki peran sebagai variabel moderator yang memperkuat atau

memperlemah pengaruh penjaminan mutu, kepuasan kerja, dan komitmen kerja terhadap capaian akreditasi perguruan tinggi. Berikut adalah data tingkat akreditasi perguruan tinggi dikaitkan dengan indikator SDM (Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kinerja) hasil survei FLPMTI tahun 2024

Tabel 1 Data Tingkat Akreditasi Perguruan Tinggi Dikaitkan
Dengan Indikator SDM

No	Indikator SDM	Perguruan Tinggi dengan Akreditasi Unggul	Perguruan Tinggi dengan Akreditasi Baik Sekali/Baik
1	Kepuasan Kerja Tinggi	82%	65%
2	Komitmen Organisasi Tinggi	87%	68%
3	Kinerja Pelaksana Mutu (Dosen & Staf) Tinggi	91%	54%

Sumber: Survei FLPMTI, 2024

Data pada tabel tersebut, terlihat jelas bahwa meskipun perguruan tinggi memiliki tingkat kepuasan dan komitmen yang baik, kinerja pelaksana mutu menjadi faktor pembeda yang signifikan dalam menentukan capaian akreditasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya berperan sebagai variabel hasil (*outcome*), melainkan sebagai faktor penguat (*moderator*) hubungan antara variabel penjaminan mutu dan hasil akreditasi.

Sayangnya, kajian teoritis dan empiris yang menempatkan kinerja karyawan sebagai variabel moderasi dalam konteks peningkatan akreditasi perguruan tinggi masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak memosisikan kinerja sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh penjaminan mutu, kepuasan kerja, dan komitmen kerja. Belum banyak

yang mengkaji bagaimana kinerja karyawan justru dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap outcome institusi, dalam hal ini akreditasi. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kontribusi kebaruan (*state of the art*) dengan menawarkan model konseptual yang menempatkan kinerja karyawan sebagai variabel moderator. Model ini menjawab celah penelitian sebelumnya yang cenderung melihat kinerja hanya sebagai output, padahal dalam konteks implementasi penjaminan mutu, kinerja karyawan dapat menjadi faktor interaksi yang menentukan keberhasilan atau kegagalan program mutu dalam mencapai target akreditasi.

Lebih dari itu, penelitian ini juga berkontribusi secara praktis bagi manajemen perguruan tinggi, khususnya dalam merancang strategi peningkatan akreditasi yang tidak hanya berfokus pada penyusunan dokumen mutu dan prosedur administratif, melainkan juga menekankan pada peningkatan aspek perilaku dan kinerja SDM sebagai pelaksana utama program mutu. Melalui pendekatan ini, diharapkan institusi dapat memetakan prioritas intervensi yang lebih terukur, apakah di ranah sistem, kepuasan individu, komitmen organisasi, atau peningkatan kapasitas dan kinerja karyawannya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, peneliti mengangkat judul penelitian sebagai berikut, “Peran Penjaminan Mutu Terhadap Peningkatan Akreditasi Perguruan Tinggi (Studi Kasus di Universitas Batik Surakarta)”

B. Identifikasi Masalah

Perguruan tinggi di Indonesia saat ini dihadapkan pada tantangan besar

dalam menjaga dan meningkatkan mutu institusi di tengah arus globalisasi dan persaingan internasional. Pencapaian akreditasi unggul menjadi indikator utama dalam menilai kualitas perguruan tinggi, yang tidak hanya berkaitan dengan pengakuan eksternal, tetapi juga menentukan daya saing lulusan di pasar tenaga kerja. Namun demikian, realita menunjukkan bahwa masih banyak perguruan tinggi yang mengalami stagnasi dalam pencapaian akreditasi, meskipun secara normatif telah menerapkan sistem penjaminan mutu sesuai regulasi pemerintah.

Penjaminan mutu yang idealnya menjadi pilar utama dalam meningkatkan kualitas institusi sering kali terhambat oleh berbagai kendala implementasi di tingkat operasional. Banyak institusi telah memiliki dokumen sistem mutu yang lengkap, seperti manual mutu, SOP, dan standar pelayanan, namun implementasi di lapangan sering kali tidak konsisten. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara konsep penjaminan mutu yang tertulis dan praktik di lapangan yang belum sepenuhnya berjalan efektif.

Faktor sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu variabel kunci yang menentukan keberhasilan implementasi penjaminan mutu. Kepuasan kerja karyawan, baik dosen maupun tenaga kependidikan, memegang peranan penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja yang mendukung budaya mutu. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas tinggi dan motivasi intrinsik untuk menjalankan prosedur mutu dengan penuh tanggung jawab.

Selain itu, komitmen kerja juga menjadi faktor penentu dalam memastikan

konsistensi pelaksanaan penjaminan mutu. Komitmen yang kuat terhadap visi dan misi institusi akan mendorong karyawan untuk terlibat aktif dalam berbagai program peningkatan mutu, termasuk proses akreditasi. Namun, dalam kenyataannya, masih banyak karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen rendah akibat ketidakjelasan arah kebijakan, kurangnya penghargaan atas kontribusi, atau minimnya partisipasi dalam pengambilan keputusan strategis.

Meskipun penjaminan mutu, kepuasan kerja, dan komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap pencapaian akreditasi, keberhasilan implementasinya sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan sebagai pelaksana langsung di lapangan. Kinerja karyawan yang optimal akan memperkuat pengaruh penjaminan mutu terhadap hasil institusi, sedangkan kinerja yang rendah justru menjadi faktor penghambat, meskipun sistem mutu telah dirancang dengan baik.

Kinerja karyawan dalam konteks ini mencakup efektivitas pelaksanaan tugas-tugas administratif, kedisiplinan dalam mengikuti prosedur mutu, serta kemampuan berinovasi dalam mendukung terciptanya budaya mutu yang berkelanjutan. Namun, penelitian yang menempatkan kinerja karyawan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara penjaminan mutu, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan akreditasi perguruan tinggi masih sangat terbatas.

Berdasarkan fenomena tersebut, diperlukan penelitian yang tidak hanya mengukur pengaruh langsung penjaminan mutu terhadap akreditasi, tetapi juga

mengeksplorasi peran kepuasan kerja dan komitmen kerja sebagai faktor pendukung, serta menempatkan kinerja karyawan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model manajemen mutu berbasis SDM di lingkungan perguruan tinggi, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi peningkatan akreditasi yang lebih efektif.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah penjaminan mutu berpengaruh terhadap *performance* perguruan tinggi?
- b. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *performance* perguruan tinggi?
- c. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap *performance* perguruan tinggi?
- d. Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap *performance* perguruan tinggi?
- e. Apakah penjaminan mutu berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- f. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- g. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- h. Apakah kinerja karyawan memoderasi pengaruh penjaminan mutu

terhadap *performance* perguruan tinggi?

- i. Apakah kinerja karyawan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *performance* perguruan tinggi?
- j. Apakah kinerja karyawan memoderasi pengaruh komitmen kerja terhadap *performance* perguruan tinggi?

D. Batasan Masalah

Untuk menjaga fokus penelitian dan menghindari perluasan ruang lingkup yang terlalu luas, maka penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek berikut:

- a. Penelitian ini difokuskan pada Universitas Islam Batik Surakarta (UNIBA Surakarta) sebagai studi kasus. Pemilihan institusi ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengkaji implementasi sistem penjaminan mutu di lingkungan perguruan tinggi swasta yang sedang berupaya meningkatkan peringkat akreditasi.
- b. Responden penelitian dibatasi pada karyawan dan tenaga kependidikan (tendik) yang terlibat langsung dalam implementasi penjaminan mutu, baik di unit administrasi maupun unit penjaminan mutu internal. Dosen tetap yayasan yang memiliki peran administratif juga dapat menjadi responden, namun dosen yang hanya terlibat dalam kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi secara akademis tidak menjadi fokus responden.
- c. Penelitian ini mengkaji empat variabel utama, yaitu penjaminan mutu, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan akreditasi perguruan tinggi. Kinerja karyawan diposisikan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau

memperlemah hubungan antara ketiga variabel bebas dengan variabel terikat.

- d. Fokus penelitian terletak pada analisis hubungan antar variabel tersebut dalam konteks upaya peningkatan akreditasi institusi. Aspek-aspek lain seperti kebijakan pemerintah, faktor eksternal kompetisi antar perguruan tinggi, atau variabel lain di luar kepuasan, komitmen, dan kinerja karyawan tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

Batasan-batasan tersebut diharapkan penelitian dapat berjalan secara terarah dan mendalam, serta menghasilkan temuan yang relevan untuk mendukung peningkatan mutu dan akreditasi di lingkungan UNIBA Surakarta.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

- a. Menganalisis dan mengetahui pengaruh penjaminan mutu terhadap peningkatan akreditasi perguruan tinggi.
- b. Menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan akreditasi perguruan tinggi.
- c. Menganalisis dan mengetahui pengaruh komitmen kerja terhadap peningkatan akreditasi perguruan tinggi.
- d. Menganalisis dan mengetahui pengaruh kinerja karyawan memoderasi pengaruh penjaminan mutu terhadap peningkatan akreditasi perguruan tinggi.

- e. Menganalisis dan mengetahui pengaruh kinerja karyawan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan akreditasi perguruan tinggi.
- f. Menganalisis dan mengetahui pengaruh kinerja karyawan memoderasi pengaruh komitmen kerja terhadap peningkatan akreditasi perguruan tinggi.

F. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1) Bagi Universitas Batik (Uniba) Surakarta

Diharapkan dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang perlu diperkuat dalam peningkatan akreditasi perguruan tinggi.

2) Bagi akademisi

Dapat dijadikan sebagai bahan referensi peneliti selanjutnya terkait dengan penelitian manajemen sumberdaya manusia.

3) Bagi peneliti

Dapat memperluas wawasan dan referensi, serta memberikan informasi dan pengetahuan kepada penulis mengenai faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja rumah sakit.

b. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis yang signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia

(MSDM), khususnya dalam konteks manajemen mutu perguruan tinggi. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah kajian mengenai peran faktor-faktor perilaku SDM, seperti kepuasan kerja dan komitmen kerja, dalam mendukung efektivitas implementasi sistem penjaminan mutu. Penelitian ini juga menawarkan perspektif baru dengan menempatkan kinerja karyawan sebagai variabel moderasi, yang hingga saat ini masih jarang dikaji secara mendalam dalam literatur manajemen mutu perguruan tinggi.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Grand Theory: *Total Quality Management* (TQM)

a. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang bersifat holistik, yang menempatkan kualitas sebagai fokus utama dalam setiap aspek aktivitas organisasi (Deming, 2021). TQM tidak hanya terbatas pada kontrol kualitas produk atau layanan akhir, tetapi mencakup seluruh proses operasional yang terjadi di dalam organisasi, mulai dari input, proses, hingga output yang dihasilkan. Dalam konteks perguruan tinggi, TQM menjadi landasan penting dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu yang terintegrasi (Sallis, 2020). Deming (2021) mendefinisikan TQM sebagai sebuah filosofi manajemen yang menekankan pentingnya peningkatan mutu secara berkelanjutan melalui partisipasi aktif seluruh anggota organisasi dalam proses perbaikan. Prinsip dasar yang diusung oleh TQM adalah bahwa kualitas bukanlah tanggung jawab individu atau departemen tertentu, melainkan tanggung jawab kolektif seluruh komponen organisasi.

Sallis (2020) menegaskan bahwa TQM dalam pendidikan tinggi bertujuan menciptakan budaya mutu yang menyeluruh, di mana setiap individu, baik dosen, tenaga kependidikan, maupun pimpinan, memiliki komitmen dan tanggung jawab untuk secara konsisten meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Implementasi TQM di perguruan tinggi tidak hanya fokus pada aspek administratif, tetapi juga menyentuh dimensi akademik, termasuk peningkatan kualitas kurikulum, proses pembelajaran, serta luaran tridharma perguruan tinggi. *European Foundation for Quality Management (EFQM)* (2022) merumuskan bahwa TQM terdiri dari beberapa prinsip utama, yaitu: (1) Fokus pada pelanggan, (2) Kepemimpinan yang menginspirasi, (3) Keterlibatan penuh seluruh anggota organisasi, (4) Pendekatan proses, (5) Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), (6) Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan, dan (7) Hubungan kemitraan yang saling menguntungkan.

b. Faktor-Faktor dalam *Total Quality Management (TQM)*

1) Fokus pada Pelanggan (*Customer Focus*)

Kualitas ditentukan oleh kepuasan pelanggan (dalam konteks perguruan tinggi: mahasiswa, orang tua, pengguna lulusan, dan masyarakat) (Goetsch & Davis, 2020).

2) Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada kualitas menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi TQM

(Oakland, 2022).

3) Keterlibatan Karyawan (*Employee Involvement*)

TQM menuntut partisipasi aktif seluruh anggota organisasi dalam upaya perbaikan mutu (Robbins & Judge, 2023).

4) Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Kualitas tidak hanya dinilai dari hasil akhir, tetapi juga dari efisiensi dan efektivitas proses yang dijalankan (Hoyle, 2021).

5) Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Implementasi TQM menuntut komitmen untuk terus-menerus mencari cara meningkatkan kualitas di seluruh aspek organisasi (Cascio, 2022).

6) Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan (*Factual Approach to Decision Making*)

Keputusan-keputusan manajerial harus didasarkan pada data dan informasi yang akurat (Juran & Godfrey, 2023).

7) Hubungan Kemitraan yang Saling Menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relationships*)

Dalam konteks pendidikan, hubungan kemitraan ini mencakup hubungan dengan alumni, industri, dan pemangku kepentingan lain yang mendukung terciptanya ekosistem mutu yang berkelanjutan (EFQM, 2022).

c. Indikator-Indikator *Total Quality Management* (TQM) di Perguruan Tinggi

1) Kebijakan dan Sasaran Mutu yang Jelas

Perguruan tinggi memiliki dokumen kebijakan mutu yang terstruktur dan dipahami oleh seluruh sivitas akademika (Dikti, 2023).

2) Ketersediaan Manual Mutu dan SOP

Tersusunnya manual mutu, prosedur operasional standar (SOP), dan instruksi kerja sebagai acuan aktivitas institusi (BAN-PT, 2024).

3) Partisipasi Aktif Sivitas Akademika dalam Kegiatan Mutu

Tingkat keterlibatan dosen dan staf dalam audit mutu internal, workshop mutu, serta pengembangan sistem informasi mutu (Sallis, 2020).

4) Penerapan Siklus PPEPP

Mekanisme siklus Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan yang efektif dan terdokumentasi (Dikti, 2023).

5) Hasil Audit Mutu Internal dan Tindak Lanjut

Pelaksanaan audit mutu internal serta penyelesaian tindak lanjut temuan audit (FLPMTI, 2023).

6) Sistem Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Survei kepuasan mahasiswa, dosen, tendik, dan pengguna lulusan

secara berkala (Goetsch & Davis, 2020).

7) Pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU)

Tingkat pencapaian indikator kinerja utama tridharma perguruan tinggi (BAN-PT, 2024).

8) Daya Saing Lulusan dan Citra Institusi

Daya serap lulusan di dunia kerja, jumlah publikasi ilmiah, dan pengakuan eksternal (EFQM, 2022).

9) Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Manajemen Mutu

Sistem informasi mutu terintegrasi untuk monitoring dan evaluasi (Hoyle, 2021).

10) Komitmen Manajemen Terhadap Mutu

Alokasi sumber daya dan perhatian pimpinan terhadap target mutu institusi (Oakland, 2022).

Implementasi TQM di perguruan tinggi memerlukan integrasi antara dimensi sistem (proses dan prosedur) dengan dimensi perilaku (budaya mutu individu dan organisasi). Dalam konteks penelitian ini, TQM menjadi fondasi konseptual yang menghubungkan penjaminan mutu institusi dengan variabel perilaku SDM, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan sebagai katalisator pencapaian akreditasi unggul.

2. **Penjamin Mutu**

a. **Pengertian Penjamin Mutu**

Penjaminan mutu merupakan suatu proses sistematis yang

dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan tinggi, penjaminan mutu menjadi salah satu instrumen strategis untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi, memastikan kesesuaian layanan akademik dengan kebutuhan pemangku kepentingan, serta mendukung pencapaian visi dan misi institusi (Dikti, 2023). Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) di Indonesia terdiri dari dua komponen utama, yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME). SPMI merupakan proses penjaminan mutu yang dilakukan secara mandiri oleh perguruan tinggi, sedangkan SPME adalah proses penilaian mutu yang dilakukan oleh lembaga eksternal, seperti Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) (BAN-PT, 2024).

SPMI dijalankan melalui siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan) yang menjadi kerangka utama dalam proses penjaminan mutu internal. Setiap unit kerja di perguruan tinggi diharapkan menjalankan siklus PPEPP secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas institusi berjalan sesuai standar mutu yang telah ditetapkan dan terus mengalami perbaikan (Dikti, 2023). Penjaminan mutu dalam pendidikan tinggi tidak hanya berorientasi pada aspek administratif

dan dokumentasi, tetapi juga mencakup dimensi perilaku organisasi dan budaya mutu. Sallis (2020) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi penjaminan mutu sangat bergantung pada keterlibatan seluruh sivitas akademika, termasuk pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, serta mahasiswa. Oleh karena itu, penjaminan mutu harus dipandang sebagai tanggung jawab kolektif yang terintegrasi dalam setiap aktivitas institusi.

b. Faktor-Faktor Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

Berdasarkan kebijakan SPM Dikti dan kajian literatur mutakhir, terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi efektivitas implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi, yaitu:

1) Kebijakan Mutu (Quality Policy)

Perguruan tinggi harus memiliki kebijakan mutu yang jelas, terstruktur, dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Kebijakan mutu menjadi landasan arah bagi seluruh aktivitas institusi dalam mencapai tujuan kualitas (EFQM, 2022).

2) Manual Mutu dan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Tersusunnya manual mutu yang memuat deskripsi sistem mutu institusi, serta SOP yang menjadi pedoman teknis bagi pelaksanaan setiap proses kerja. Manual mutu dan SOP harus disosialisasikan dan diterapkan secara konsisten di seluruh unit kerja (Goetsch & Davis, 2020).

3) Siklus PPEPP

Penjaminan mutu internal harus dijalankan melalui siklus PPEPP yang mencakup Penetapan standar, Pelaksanaan standar, Evaluasi pelaksanaan, Pengendalian proses, dan Peningkatan mutu secara berkelanjutan. Siklus ini menjadi inti dari proses continuous improvement di perguruan tinggi (Dikti, 2023).

4) Audit Mutu Internal (AMI)

AMI adalah proses evaluasi mandiri yang dilakukan secara periodik untuk menilai kesesuaian pelaksanaan standar mutu dengan kebijakan dan SOP yang telah ditetapkan. Hasil AMI menjadi dasar dalam merumuskan program perbaikan dan peningkatan mutu institusi (BAN-PT, 2024).

5) Keterlibatan Sivitas Akademika

Tingkat partisipasi aktif dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa dalam kegiatan penjaminan mutu menjadi faktor penting dalam memastikan implementasi mutu berjalan efektif. Keterlibatan ini mencakup pelaksanaan audit mutu, penyusunan standar, serta evaluasi dan tindak lanjut hasil audit (Sallis, 2020).

c. Indikator Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

Indikator-indikator penjaminan mutu dalam konteks penelitian ini disusun berdasarkan referensi dari dokumen SPM Dikti, kriteria akreditasi BAN-PT, serta hasil studi literatur mutakhir. Indikator tersebut meliputi:

1) Kebijakan Mutu yang Jelas dan Diketahui oleh Seluruh Sivitas Akademika

Indikator ini mengukur sejauh mana kebijakan mutu yang dimiliki institusi telah disosialisasikan dan dipahami oleh seluruh dosen, staf, dan mahasiswa (Dikti, 2023).

2) Ketersediaan Manual Mutu dan SOP yang Terimplementasi dengan Baik

Mengukur apakah manual mutu dan SOP yang disusun telah diterapkan secara konsisten dalam aktivitas harian institusi (Goetsch & Davis, 2020).

3) Efektivitas Pelaksanaan Siklus PPEPP

Mengukur seberapa rutin dan sistematis institusi melaksanakan siklus PPEPP dalam setiap proses manajerial dan akademik (BAN-PT, 2024).

4) Frekuensi dan Tindak Lanjut Audit Mutu Internal (AMI)

Indikator ini mengukur keberlanjutan pelaksanaan AMI serta tindak lanjut yang dilakukan terhadap temuan hasil audit (Sallis, 2020).

5) Tingkat Partisipasi Sivitas Akademika dalam Kegiatan Mutu

Mengukur sejauh mana keterlibatan aktif sivitas akademika dalam proses perbaikan mutu, mulai dari perencanaan, evaluasi, hingga pelaksanaan perbaikan (EFQM, 2022).

d. Hubungan Teori Penjaminan Mutu dengan Variabel Penelitian

Penjaminan mutu dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel independen (X1) yang diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap akreditasi perguruan tinggi. Teori penjaminan mutu menjadi landasan dalam merumuskan indikator-indikator pengukuran variabel X1 yang relevan dan terukur. Implementasi penjaminan mutu yang berjalan secara efektif akan mendukung pencapaian akreditasi institusi, karena seluruh proses, standar, dan outcome institusi terukur dan terdokumentasi dengan baik.

Lebih dari itu, penjaminan mutu juga berperan sebagai fondasi yang mengintegrasikan dimensi perilaku individu, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Proses mutu yang berjalan secara transparan dan partisipatif akan meningkatkan kepuasan karyawan, sedangkan konsistensi implementasi mutu akan memperkuat komitmen kerja. Dengan demikian, penjaminan mutu tidak hanya berdampak secara struktural, tetapi juga secara psikologis dan perilaku terhadap karyawan institusi. Penelitian-penelitian terdahulu (Smith & Brown, 2021; Ahmed & Yusof, 2021) menunjukkan bahwa penjaminan mutu yang kuat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan performa institusi dan pencapaian akreditasi. Namun, penelitian yang mengkaji secara spesifik hubungan antara penjaminan mutu dengan pencapaian akreditasi melalui pendekatan simultan bersama faktor perilaku SDM (kepuasan kerja, komitmen kerja) masih

terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menghadirkan model integratif yang menempatkan penjaminan mutu sebagai variabel utama dalam mendukung pencapaian akreditasi.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang menggambarkan sejauh mana seorang individu merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek intrinsik maupun ekstrinsik (Robbins & Judge, 2023). Kepuasan kerja berkaitan erat dengan persepsi individu terhadap kecocokan antara harapan, kebutuhan, dan kondisi kerja yang dialaminya di lingkungan organisasi (Cascio, 2022). Herzberg dalam *Two-Factor Theory* membedakan antara faktor motivator (intrinsik) dan faktor *hygiene* (ekstrinsik) yang memengaruhi kepuasan kerja. Faktor motivator mencakup pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan perkembangan diri. Sementara itu, faktor *hygiene* mencakup kondisi kerja, hubungan antar kolega, kebijakan organisasi, supervisi, dan gaji (Herzberg, 2020).

Kepuasan kerja menjadi penting dalam konteks penjaminan mutu perguruan tinggi karena individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif, memiliki motivasi untuk terlibat dalam kegiatan peningkatan mutu,

dan lebih loyal terhadap organisasi (Locke, 2021). Sallis (2020) menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah prasyarat penting dalam membangun budaya mutu di perguruan tinggi, karena tanpa kepuasan, partisipasi karyawan dalam implementasi sistem mutu akan cenderung bersifat administratif semata, bukan komitmen yang bersumber dari motivasi intrinsik.

Dalam kerangka penjaminan mutu, kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan prosedur mutu, kedisiplinan dalam mengikuti standar operasional, serta keterlibatan aktif dalam proses evaluasi dan perbaikan mutu institusi (Meyer & Allen, 2021). Robbins & Coulter (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja juga berperan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku kerja sukarela yang tidak tercantum dalam deskripsi kerja formal tetapi sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung implementasi mutu.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

1) Kondisi Kerja (*Working Conditions*)

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja (Cascio, 2022).

2) Gaji dan Tunjangan (*Compensation & Benefits*)

Keseimbangan antara imbalan yang diterima dengan beban kerja yang diberikan menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2023).

3) Hubungan Interpersonal (*Interpersonal Relationship*)

Hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (Locke, 2021).

4) Kesempatan Pengembangan Karir (*Career Development Opportunity*)

Ketersediaan peluang untuk berkembang, mendapatkan pelatihan, dan promosi jabatan berkontribusi pada kepuasan kerja (Armstrong, 2021).

5) Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*)

Kejelasan peran, variasi tugas, otonomi kerja, serta feedback yang konstruktif berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Robbins & Coulter, 2023).

6) Kepemimpinan (*Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif meningkatkan kepuasan kerja karena menciptakan rasa dihargai dan dihormati (Meyer & Allen, 2021).

c. Indikator Kepuasan Kerja

1) Tingkat Kepuasan terhadap Kondisi Kerja

Persepsi karyawan terhadap kenyamanan dan fasilitas kerja yang tersedia (Cascio, 2022).

2) Kepuasan terhadap Kebijakan Organisasi

Penilaian karyawan terhadap keadilan, kejelasan, dan konsistensi

kebijakan yang diterapkan di institusi (Robbins & Judge, 2023).

- 3) Tingkat Kepuasan terhadap Hubungan Sosial di Tempat Kerja
Kualitas interaksi dan kerjasama antar karyawan, serta hubungan dengan pimpinan (Locke, 2021).
- 4) Kepuasan terhadap Peluang Pengembangan Karir
Persepsi terhadap peluang promosi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi (Armstrong, 2021).
- 5) Kepuasan terhadap Pengakuan dan Apresiasi Kinerja
Sejauh mana institusi memberikan penghargaan terhadap pencapaian kinerja (Meyer & Allen, 2021).
- 6) Kepuasan terhadap Beban Kerja
Keseimbangan antara tugas yang diberikan dengan kapasitas dan waktu kerja yang tersedia (Robbins & Coulter, 2023).

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel independen yang mempengaruhi akreditasi perguruan tinggi, melalui peningkatan efektivitas implementasi penjaminan mutu. Dosen dan staf yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan partisipasi aktif dalam pelaksanaan program mutu dan lebih bertanggung jawab dalam mendukung pencapaian target akreditasi institusi (Sallis, 2020).

4. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment Theory*)

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat loyalitas dan keterikatan

emosional seorang individu terhadap organisasinya, yang tercermin dalam keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan serta memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Meyer & Allen, 2021). Komitmen organisasi dalam konteks perguruan tinggi menjadi faktor penting dalam menjamin keberlangsungan program penjaminan mutu, karena individu yang memiliki komitmen tinggi akan berperilaku proaktif dalam mendukung implementasi mutu secara konsisten. Meyer dan Allen (2021) mengembangkan model Three-Component Model of Commitment (TCM), yang membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi utama, yaitu:

- 1) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif): Merujuk pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi cenderung lebih rela berkontribusi secara sukarela dalam aktivitas mutu (Meyer & Allen, 2021).
- 2) *Continuance Commitment* (Komitmen Keberlanjutan): Berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi, sehingga mereka bertahan karena alasan praktis (Robbins & Judge, 2023).
- 3) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif): Berkaitan dengan rasa kewajiban moral untuk tetap berada di dalam organisasi dan memberikan kontribusi, karena merasa berhutang budi atau loyal

(Cascio, 2022).

Dalam konteks penjaminan mutu perguruan tinggi, komitmen organisasi mendorong dosen dan tenaga kependidikan untuk terlibat aktif dalam kegiatan seperti audit mutu internal, pengembangan standar mutu, serta pemenuhan indikator akreditasi (Sallis, 2020). Karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung lebih antusias dalam mendukung program mutu, sedangkan mereka yang memiliki komitmen normatif merasa berkewajiban berkontribusi meskipun tantangan kerja tinggi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

1) Kepemimpinan (*Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang visioner dan partisipatif meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas karyawan (Meyer & Allen, 2021).

2) Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Persepsi keadilan dalam distribusi sumber daya, prosedur, dan perlakuan interpersonal memengaruhi komitmen karyawan (Robbins & Coulter, 2023).

3) Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan partisipasi akan meningkatkan komitmen organisasi (Armstrong, 2021).

4) Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Tingkat kepuasan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan berkontribusi dalam membangun komitmen yang kuat (Locke,

2021).

5) Pengembangan Karir (*Career Development*)

Peluang untuk mengembangkan diri dan mendapatkan promosi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap institusi (Cascio, 2022).

6) Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan akan memperkuat komitmen organisasi (Sallis, 2020).

c. Indikator Komitmen Organisasi

- 1) Tingkat Identifikasi Karyawan terhadap Nilai dan Visi Organisasi (Affective Commitment): Karyawan merasa bangga dan menjadi bagian penting dari institusi (Meyer & Allen, 2021).
- 2) Keinginan untuk Bertahan di Organisasi (Continuance Commitment): Persepsi karyawan mengenai manfaat jangka panjang jika tetap berada di organisasi (Robbins & Judge, 2023).
- 3) Rasa Tanggung Jawab Moral terhadap Keberhasilan Organisasi (Normative Commitment): Dorongan internal untuk tetap setia dan mendukung pencapaian visi-misi institusi (Cascio, 2022).
- 4) Partisipasi Aktif dalam Program Pengembangan Mutu: Karyawan secara sukarela terlibat dalam kegiatan audit mutu, workshop peningkatan mutu, dan pengembangan standar layanan (Sallis, 2020).

- 5) Loyalitas Karyawan terhadap Program Strategis Institusi: Tingkat kesediaan karyawan untuk mendukung kebijakan dan program strategis yang ditetapkan manajemen (Armstrong, 2021).

Komitmen organisasi dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi keberhasilan akreditasi perguruan tinggi. Dosen dan staf yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan partisipasi aktif dalam mendukung pencapaian target mutu, tidak hanya karena tuntutan administratif, tetapi sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan emosional terhadap institusi (Meyer & Allen, 2021).

5. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPMI dan SPME)

- a. Pengertian Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPMI dan SPME)

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) merupakan kerangka regulasi yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia untuk memastikan bahwa setiap perguruan tinggi melaksanakan penjaminan mutu secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan. SPM Dikti terdiri dari dua pilar utama, yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) (Dikti, 2023). SPMI adalah proses penjaminan mutu yang dilakukan secara internal oleh perguruan tinggi, bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas akademik dan non-akademik memenuhi

standar mutu yang ditetapkan. Proses SPMI mencakup siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan) yang harus dilaksanakan oleh seluruh unit kerja di lingkungan perguruan tinggi. SPMI menekankan pentingnya budaya mutu yang terinternalisasi di seluruh level organisasi, mulai dari pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, hingga mahasiswa (BAN-PT, 2024).

Sementara itu, SPME adalah proses penilaian mutu yang dilakukan oleh lembaga eksternal, seperti Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM), guna memberikan pengakuan resmi terhadap pencapaian mutu institusi. SPME mengukur kesesuaian implementasi SPMI dengan standar nasional pendidikan tinggi serta mengevaluasi outcome institusi dalam bentuk akreditasi. Keduanya, SPMI dan SPME, memiliki keterkaitan erat dan saling melengkapi dalam membangun sistem mutu perguruan tinggi yang berkelanjutan (Dikti, 2023).

b. *Performance* Perguruan Tinggi berbasis 9 (sembilan) Kriteria Akreditasi Perguruan Tinggi (BAN-PT dan LAM-PTKes)

Akreditasi merupakan bentuk pengakuan eksternal terhadap kualitas dan kapasitas perguruan tinggi yang diberikan oleh BAN-PT atau LAM-PTKes. Per tahun 2023, BAN-PT menetapkan 9 Kriteria Akreditasi Perguruan Tinggi (KAPT) sebagai instrumen penilaian mutu institusi. Kriteria ini mencakup aspek-aspek strategis yang mencerminkan kualitas

tata kelola, sumber daya, proses, hingga luaran perguruan tinggi (BAN-PT, 2024). Kesembilan kriteria tersebut meliputi:

1) Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi (VMTS)

Perguruan tinggi harus memiliki visi yang jelas dan strategi implementasi yang terukur.

2) Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu

Mencakup sistem tata kelola yang transparan, akuntabel, serta keberlanjutan implementasi penjaminan mutu internal (SPMI).

3) Mahasiswa dan Lulusan

Kualitas proses seleksi, pelayanan mahasiswa, dan capaian kinerja lulusan.

4) Sumber Daya Manusia (SDM)

Kualifikasi, kompetensi, dan kesejahteraan dosen serta tenaga kependidikan.

5) Keuangan, Sarana, dan Prasarana

Ketersediaan sumber daya keuangan dan infrastruktur penunjang pembelajaran dan layanan akademik.

6) Pendidikan

Proses pembelajaran yang berkualitas, relevansi kurikulum, serta inovasi dalam metode pengajaran.

7) Penelitian

Produktivitas, kualitas, dan dampak penelitian yang dilakukan oleh

sivitas akademika.

8) Pengabdian kepada Masyarakat

Kontribusi institusi terhadap pengembangan masyarakat melalui program-program pengabdian.

9) Luaran dan Capaian Tridharma Perguruan Tinggi

Termasuk publikasi ilmiah, paten, kerjasama industri, serta prestasi dosen dan mahasiswa.

Kriteria ini menuntut perguruan tinggi untuk tidak hanya memiliki dokumen mutu yang lengkap, tetapi juga memastikan bahwa implementasi di lapangan berjalan secara konsisten dan berorientasi pada hasil (BAN-PT, 2024).

c. Konsep Moderasi dalam MSDM (*Moderator Interaction Effect Theory*)

Konsep moderasi dalam ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) merujuk pada peran variabel yang dapat memperkuat, memperlemah, atau mengubah arah hubungan antara variabel independen dan dependen. Baron dan Kenny (1986) mendefinisikan variabel moderator sebagai variabel yang mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara *predictor* (X) dan *outcome* (Y). Dalam penelitian MSDM modern, konsep moderasi ini berkembang luas dan banyak diaplikasikan untuk menguji pengaruh faktor-faktor perilaku individu dalam konteks organisasi (Cascio, 2022).

Dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan diposisikan sebagai variabel moderator yang dihipotesiskan mampu memperkuat atau

memperlemah hubungan antara penjaminan mutu, kepuasan kerja, dan komitmen kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi. Artinya, meskipun penjaminan mutu sudah dirancang dengan baik dan karyawan merasa puas serta memiliki komitmen, namun keberhasilan pencapaian akreditasi sangat ditentukan oleh seberapa optimal kinerja aktual karyawan di lapangan (Armstrong, 2021). Studi-studi terkini dalam MSDM menunjukkan bahwa peran variabel moderator dalam konteks manajemen mutu menjadi semakin relevan di era modern. Penelitian oleh Kumar & Rao (2023) menegaskan bahwa faktor-faktor perilaku seperti motivasi dan kinerja aktual karyawan mampu memperkuat efektivitas penerapan sistem mutu dalam mencapai hasil organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, variabel kinerja karyawan dihipotesiskan memoderasi hubungan antara penjaminan mutu, kepuasan kerja, dan komitmen kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi.

Penerapan konsep moderasi ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis, karena membuka perspektif baru bahwa keberhasilan program mutu tidak hanya ditentukan oleh kebijakan atau sistem, tetapi juga oleh faktor perilaku individu yang berperan sebagai eksekutor di lapangan. Hal ini selaras dengan pendekatan human capital-based quality management yang menempatkan SDM sebagai katalisator utama dalam mencapai keunggulan mutu institusi (Cascio, 2022).

d. Keterkaitan Teori Aplikasi dengan Model Penelitian

Integrasi SPMI-SPME sebagai kerangka regulasi, Kriteria Akreditasi

sebagai standar outcome, serta konsep moderasi dalam MSDM menjadi fondasi kuat bagi model penelitian ini. Penjaminan mutu institusi berfungsi sebagai sistem, kepuasan kerja dan komitmen kerja sebagai dimensi perilaku SDM, sementara akreditasi menjadi outcome objektif yang diukur berdasarkan standar nasional. Kinerja karyawan ditempatkan sebagai variabel moderasi yang mampu mengintervensi kekuatan hubungan antar variabel tersebut, sesuai dengan pendekatan *interaction effect theory* (Baron & Kenny, 1986).

Dengan demikian, model penelitian ini menawarkan pendekatan komprehensif yang menghubungkan aspek sistemik (prosedur, kebijakan), aspek perilaku (sikap dan motivasi individu), serta aspek hasil (akreditasi) dalam satu kerangka integratif. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan model manajemen mutu berbasis SDM, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola perguruan tinggi dalam merancang strategi peningkatan akreditasi yang lebih efektif dan berbasis data.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, maka perlu dikemukakan penelitian terdahulu yang dapat menunjang kegiatan penelitian yaitu:

Tabel II.1. Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal, Nama Penelitian, Tahun	Metodologi Penelitian	Hasil temuan
1.	<i>The Impact of Quality Management Practices on University Performance</i> Smith & Brown (2021)	Kuantitatif; Populasi: staf akademik universitas; Sampel: 250 staf akademik; Teknik: Random Sampling; Metode: Survey, SEM-PLS	TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja institusi melalui mediasi budaya organisasi.
2.	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment in Higher Education</i> Chen et al. (2022)	Kuantitatif; Populasi: dosen perguruan tinggi; Sampel: 300 dosen; Teknik: Stratified Random Sampling; Metode: Survey cross-sectional, PLS-SEM	Kepuasan kerja meningkatkan komitmen afektif dan berpengaruh terhadap OCB.
3.	<i>Role of Employee Performance in Moderating TQM and Organizational Success</i> Lee & Park (2020)	Kuantitatif; Populasi: karyawan organisasi pendidikan; Sampel: 180 karyawan; Teknik: Purposive Sampling; Metode: Survey, Moderated Regression Analysis (MRA)	Kinerja karyawan memoderasi hubungan TQM dan pencapaian institusi secara signifikan.
4.	<i>Organizational Commitment as Mediator between Job Satisfaction and Performance</i> Gonzalez et al. (2023)	Kuantitatif; Populasi: pegawai universitas; Sampel: 220 responden; Teknik: Simple Random Sampling; Metode: Survey, SEM-AMOS	Komitmen organisasi memediasi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.
5.	<i>TQM and Accreditation: A Study in Private Universities</i> Ahmed & Yusof (2021)	Mixed-method; Populasi: pimpinan & staf universitas swasta; Sampel: 15 pimpinan, 200 staf; Teknik: Total Sampling;	Penerapan TQM secara konsisten meningkatkan akreditasi institusi swasta.

No	Judul Jurnal, Nama Penelitian, Tahun	Metodologi Penelitian	Hasil temuan
		Metode: FGD & Survey kuantitatif	
6.	<i>Linking Job Satisfaction, Commitment, and Performance in Educational Institutions</i> Rahman & Sulaiman (2022)	Kuantitatif; Populasi: staf lembaga pendidikan; Sampel: 275 staf; Teknik: Purposive Sampling; Metode: Survey, Path Analysis	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh langsung pada kinerja.
7.	<i>Internal Quality Assurance and Its Effect on University Accreditation</i> Tan & Lim (2020)	Kualitatif; Populasi: perguruan tinggi (tidak diketahui); Sampel: studi kasus institusi tertentu; Teknik: Total Sampling; Metode: Case Study, Document Analysis & Interviews	Internal Quality Assurance yang kuat meningkatkan efektivitas akreditasi eksternal.
8.	<i>The Moderating Role of Employee Engagement on TQM and Institutional Performance</i> Kumar & Rao (2023)	Kuantitatif; Populasi: pegawai universitas; Sampel: 210 responden; Teknik: Random Sampling; Metode: Survey, MRA Analysis	<i>Employee engagement</i> memoderasi secara signifikan hubungan TQM dan kinerja institusi.
9.	<i>Evaluating Academic Staff Satisfaction and Quality Management Practices</i> Patel & Sharma (2021)	Kuantitatif; Populasi: staf akademik universitas; Sampel: 260 dosen; Teknik: Stratified Sampling; Metode: Survey, Regression Analysis	Kepuasan staf akademik berhubungan positif dengan praktik manajemen mutu.
10.	<i>The Influence of Organizational Culture and Leadership on Commitment</i> Johnson & Lee (2022)	Kuantitatif; Populasi: staf administrasi universitas; Sampel: 190 staf; Teknik: Simple Random Sampling;	Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai.

No	Judul Jurnal, Nama Penelitian, Tahun	Metodologi Penelitian	Hasil temuan
		Metode: Survey, Analisis Kuantitatif	
11	<i>The Effect of TQM on Organizational Performance with Employee Satisfaction as Mediator</i> Garcia & Fernandez (2023)	Kuantitatif; Populasi: pegawai universitas; Sampel: 240 pegawai; Teknik: Purposive Sampling; Metode: Survey, SEM-PLS	TQM meningkatkan kinerja organisasi melalui kepuasan pegawai sebagai mediator.
12	<i>Quality Assurance Implementation in Higher Education: A Comparative Study</i> Hassan & Noor (2024)	Kualitatif; Populasi: beberapa universitas (tidak diketahui); Sampel: perguruan tinggi terpilih; Teknik: Total Sampling; Metode: Comparative Case Study, Interviews & Documentation	Perguruan tinggi dengan penerapan QA sistematis menunjukkan capaian akreditasi lebih tinggi.
13	<i>The Role of Commitment and Satisfaction in Enhancing Institutional Excellence</i> Nguyen & Tran (2021)	Kuantitatif; Populasi: pegawai universitas; Sampel: 230 pegawai; Teknik: Random Sampling; Metode: Survey, SEM-AMOS	Komitmen dan kepuasan berkontribusi secara simultan terhadap keunggulan institusi.

Penelitian terdahulu mengenai penjaminan mutu, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan kinerja karyawan di lingkungan perguruan tinggi menunjukkan kontribusi yang signifikan dalam mengungkap berbagai determinan kualitas institusi. Namun demikian, sebagian besar studi yang ada masih bersifat parsial dan terfragmentasi. Beberapa penelitian lebih memfokuskan pada hubungan antara penjaminan mutu dengan kinerja institusi

(Smith & Brown, 2021; Ahmed & Yusof, 2021), atau hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (Chen *et al.*, 2022; Rahman & Sulaiman, 2022). Minim sekali studi yang secara integratif mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan dalam satu model utuh yang mengarah pada outcome institusi berupa akreditasi perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan adanya gap bahwa model yang komprehensif, yang menghubungkan sistem (penjaminan mutu), perilaku individu (kepuasan dan komitmen kerja), serta hasil institusi (akreditasi), masih belum banyak diteliti.

Selain itu, dalam peta literatur yang ada, kinerja karyawan cenderung lebih sering diposisikan sebagai variabel dependen atau outcome yang dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi, seperti penjaminan mutu atau budaya kerja (Gonzalez *et al.*, 2023; Garcia & Fernandez, 2023). Sangat sedikit penelitian yang menempatkan kinerja sebagai variabel penguat (moderator) yang mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dan outcome institusi. Padahal, dalam praktiknya, kinerja aktual karyawan di lapangan menjadi penentu utama apakah kebijakan mutu yang telah dirancang dapat diimplementasikan secara efektif atau tidak.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa outcome yang sering digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi penjaminan mutu masih didominasi oleh variabel kinerja institusi secara umum (*performance, excellence, competitiveness*). Hanya sedikit penelitian yang menjadikan akreditasi perguruan tinggi sebagai variabel terikat utama. Padahal, akreditasi merupakan outcome yang objektif, terukur, dan sangat menentukan eksistensi

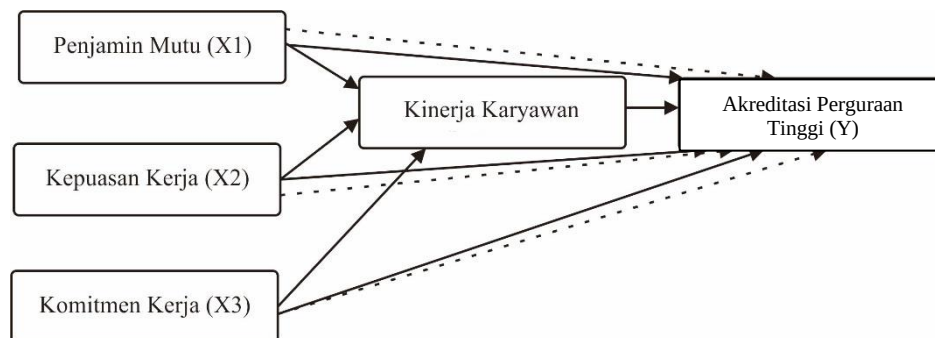
perguruan tinggi di tengah persaingan yang ketat. Ketiadaan fokus terhadap akreditasi sebagai outcome menunjukkan bahwa penelitian yang secara spesifik mengkaji determinan akreditasi masih menjadi celah penelitian yang perlu dieksplorasi lebih dalam.

Dalam hal pendekatan analisis, penelitian yang menguji variabel moderasi di ranah MSDM masih didominasi oleh variabel motivasi atau employee engagement (Kumar & Rao, 2023). Peran kinerja aktual karyawan sebagai variabel moderasi yang berfungsi memperkuat pengaruh penjaminan mutu, kepuasan kerja, dan komitmen kerja terhadap outcome institusi belum banyak dikaji. Padahal, logika interaksi ini sangat relevan, mengingat kinerja di level individu merupakan faktor kunci yang menentukan efektivitas penerapan sistem mutu.

Sebagian besar penelitian yang membahas implementasi penjaminan mutu dan akreditasi lebih banyak dilakukan di perguruan tinggi negeri atau institusi internasional. Sangat sedikit studi yang memfokuskan pada konteks Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia. Padahal, karakteristik PTS, termasuk dalam hal tata kelola, budaya kerja, serta tantangan sumber daya, sangat berbeda dan memerlukan pendekatan penelitian yang lebih kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menghadirkan model integratif yang menghubungkan penjaminan mutu, kepuasan kerja, komitmen kerja, serta kinerja karyawan sebagai variabel moderasi terhadap pencapaian akreditasi, dengan fokus spesifik pada PTS di Indonesia.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan landasan berfikir ilmiah terhadap penelitian yang dilakukan dan memberi landasan kuat terhadap pemilihan judul yang sesuai dengan latar belakang masalah. Dalam penelitian ini, peneliti berasumsi bahwa Kinerja Pelayanan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain profesionalisme, pengendalian internal, budaya dan komitmen organisasi. Berdasarkan kajian literatur dan beberapa penelitian terdahulu tersebut, maka kerangka pemikiran ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar II. 1. Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis Penelitian

Arikunto, (2020) menyebutkan bahwa hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Penjaminan Mutu Berpengaruh Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Penjaminan mutu merupakan serangkaian proses sistematis yang bertujuan memastikan kualitas layanan pendidikan berjalan sesuai standar

yang ditetapkan (Deming, 2021; Sallis, 2020). Keberhasilan implementasi penjaminan mutu dipandang sebagai pilar utama dalam pencapaian akreditasi perguruan tinggi, karena akreditasi tidak hanya menilai output, tetapi juga seberapa baik proses penjaminan mutu dijalankan (EFQM, 2022). Penelitian terdahulu oleh Smith & Brown (2021) dan Ahmed & Yusof (2021) menunjukkan bahwa praktik manajemen mutu yang efektif secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja institusi dan capaian akreditasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat implementasi penjaminan mutu di sebuah perguruan tinggi, semakin besar peluang institusi tersebut meraih akreditasi unggul.

H₁: Penjaminan mutu berpengaruh terhadap akreditasi perguruan tinggi.

b. Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Kepuasan kerja mencerminkan persepsi individu terhadap kecocokan antara harapan dan kenyataan kondisi kerja, yang berperan penting dalam membentuk motivasi kerja (Herzberg, 2020; Robbins & Judge, 2023). Dosen dan staf yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas tinggi dan partisipasi aktif dalam mendukung program mutu institusi (Chen *et al.*, 2022). Penelitian Rahman & Sulaiman (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung yang positif terhadap pencapaian target institusi, termasuk akreditasi. Dengan demikian, kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kesadaran dan komitmen individu dalam menjalankan standar mutu, yang pada akhirnya

berdampak pada peningkatan akreditasi perguruan tinggi.

H₂: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi.

c. Komitmen Kerja Berpengaruh Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Komitmen organisasi adalah bentuk keterikatan emosional, normatif, dan kalkulatif seorang karyawan terhadap institusi tempatnya bekerja (Meyer & Allen, 2021). Dosen dan staf yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas dan keterlibatan aktif dalam setiap program peningkatan mutu, termasuk dalam proses akreditasi (Gonzalez *et al.*, 2023). Studi dari Rahman & Sulaiman (2022) juga mengungkapkan bahwa komitmen kerja yang kuat berdampak positif terhadap tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen kerja karyawan, semakin besar kontribusi mereka dalam mendukung pencapaian akreditasi perguruan tinggi.

H₃: Komitmen kerja berpengaruh terhadap akreditasi perguruan tinggi.

d. Penjaminan Mutu Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Penjaminan mutu yang dijalankan secara sistematis tidak hanya berdampak pada pencapaian akreditasi, tetapi juga pada peningkatan kinerja individu pelaksana mutu. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan sistem mutu yang jelas, SOP yang konsisten, dan audit mutu yang teratur akan terdorong untuk bekerja lebih disiplin dan produktif (Goetsch & Davis, 2020; Sallis, 2020). Hal ini karena adanya standar yang terukur dan evaluasi berkelanjutan yang meningkatkan

efektivitas kerja staf.

H₄: Penjaminan mutu berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

e. Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, lebih disiplin, serta berinovasi dalam menjalankan tugasnya. Individu yang merasa puas dengan lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan interpersonal cenderung menunjukkan performa kerja yang optimal (Robbins & Judge, 2023; Locke, 2021). Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting dalam mendorong kinerja staf yang lebih baik.

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

f. Komitmen Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi yang kuat, baik afektif, normatif, maupun keberlanjutan, mendorong karyawan untuk terlibat aktif dan memberikan kontribusi terbaik bagi institusi (Meyer & Allen, 2021). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih loyal, disiplin, serta bersedia melakukan upaya ekstra untuk mendukung tercapainya tujuan mutu organisasi, termasuk peningkatan kinerja sehari-hari.

H₆: Komitmen kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

g. Kinerja Karyawan Berpengaruh Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Kinerja karyawan berperan langsung dalam memastikan implementasi sistem mutu berjalan efektif. Staf yang memiliki kinerja tinggi mampu melaksanakan prosedur mutu dengan konsisten, menyelesaikan audit, serta mendukung capaian indikator akreditasi (Lee & Park, 2020; Cascio, 2022).

Dengan demikian, kinerja karyawan yang optimal akan berkontribusi signifikan terhadap pencapaian akreditasi unggul di perguruan tinggi.

H₇: Kinerja Karyawan Berpengaruh Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

h. Kinerja Karyawan Memoderasi Pengaruh Penjaminan Mutu Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Kinerja karyawan mencerminkan tingkat efektivitas pelaksanaan tugas oleh individu yang dapat memengaruhi keberhasilan program mutu institusi (Cascio, 2022). Dalam konteks penjaminan mutu, karyawan dengan kinerja tinggi akan lebih mampu menerjemahkan kebijakan mutu ke dalam praktik kerja yang berkualitas (Lee & Park, 2020). Sebaliknya, meskipun sistem mutu telah disusun dengan baik, kinerja karyawan yang rendah dapat menghambat pencapaian akreditasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan dihipotesiskan mampu memperkuat hubungan antara penjaminan mutu dan akreditasi.

H₈: Kinerja karyawan memoderasi pengaruh penjaminan mutu terhadap akreditasi perguruan tinggi.

i. Kinerja Karyawan Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi.

Kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam aktivitas mutu. Namun, tingkat efektivitas dampak kepuasan terhadap akreditasi sangat ditentukan oleh kinerja aktual karyawan (Robbins & Judge, 2023). Penelitian Kumar & Rao (2023) menunjukkan

bahwa variabel kinerja dapat memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dengan hasil organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini diasumsikan bahwa kinerja karyawan akan memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap pencapaian akreditasi.

H₉: Kinerja karyawan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi.

j. **Kinerja Karyawan Memoderasi Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi**

Komitmen kerja memiliki pengaruh positif terhadap akreditasi, namun hubungan ini tidak akan maksimal jika tidak diikuti oleh kinerja karyawan yang optimal (Meyer & Allen, 2021). Penelitian oleh Cascio (2022) menyatakan bahwa kinerja aktual berperan sebagai katalisator yang memperkuat kontribusi komitmen karyawan dalam mendukung pencapaian mutu organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan diasumsikan memperkuat hubungan antara komitmen kerja dan akreditasi perguruan tinggi.

H₁₀: Kinerja karyawan memoderasi pengaruh komitmen kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis/ Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2020), metode penelitian kuantitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Data kuantitatif penelitian ini berupa pendapat responden dalam kuesioner.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Batik Surakarta, yang terletak di Jalan KH. Agus Salim No. 10 Sondakan Laweyan Surakarta pada bulan Agustus 2025

C. Objek Penelitian

Objek penelitannya adalah karyawan dan staf Universitas Islam Batik Surakarta yang berjumlah 68 pegawai

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2020), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik

tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah karyawan Universitas Islam Batik sebanyak 68 orang

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2020), sampel diartikan sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sehingga sampel bisa diartikan sebagai wakil dari seluruh populasi yang akan diteliti. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas Islam Batik Surakarta yang berjumlah 68 orang.

E. Jenis Data

Data-data yang dipergunakan dalam penelitian ini berasal dari:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian. Adapun dalam penelitian ini data diperoleh secara langsung dari responden, yaitu karyawan Universitas Islam Batik Surakarta.

2. Data Sekunder

Penelitian ini menggunakan data skunder untuk memperkuat analisis data pada analisis kuantitatif. Data ini diperoleh dari berbagai sumber seperti: jurnal, penelitian terdahulu, membaca literatur, majalah, artikel.

F. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai

berikut:

1. Observasi

Menurut Sugiyono (2020) menyebutkan bahwa observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik jika dibandingkan dengan teknik yang lain, seperti wawancara dan kuisioner. Wawancara dan kuisioner selalu berkomunikasi dengan orang, sedangkan observasi tidak terbatas pada orang, namun juga obyek-obyek lainnya.

2. Kuesioner

Kuesioner atau angket merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara memberi pertanyaan kepada responden untuk diberi respon sesuai dengan kemampuan responden (Istiatin, 2021). Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup. Pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan memberikan skor dalam masing- masing jawaban responden dengan skala Likert berisi 5 tingkatan preferensi jawaban sebagai berikut:

SS = Untuk jawaban sangat setuju

S = Untuk jawaban setuju

KS = Untuk jawaban kurang setuju

TS = Untuk jawaban tidak setuju

STS = Untuk jawaban sangat tidak setuju

Penelitian ini menggunakan kuisioner tertutup untuk mengukur kepuasan kerja dan motivasi interistik terhadap komitmen organisasi dan kualitas layanan. Kuisioner dibagikan secara langsung terhadap

responden.

3. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur dan bisa dilakukan dengan cara tatap muka atau secara langsung maupun dengan menggunakan jaringan telepon (Sugiyono, 2020) Teknik ini dipakai untuk melengkapi jika terjadi kekurangan data pada kuesioner dengan bertanya secara langsung pada responden.

4. Dokumentasi

Istiatin (2021) menyatakan bahwa dokumentasi merupakan suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menganalisis isi dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Dokumentasi merupakan salah satu data skunder yang bisa dipakai sebagai faktor pendukung dan pelengkap bagi data primer yang telah diperoleh.

5. Studi Pustaka

Menurut Sugiyono (2020), studi kepustakaan merupakan langkah yang penting dimana setelah seorang peneliti menetapkan topik penelitian, langkah selanjutnya adalah melakukan kajian teoritis dan referensi yang terkait dengan penelitian yang dilakukan. Selain itu studi kepustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian. Hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah.

G. Definisi Operasional dan Kisi-kisi Instrumen Penelitian.

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

- a. Variabel Bebas (*Independent Variable*) adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah penjamin mutu (X1), kepuasan kerja (X2) dan komitmen organisasi (X3).
- b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah akreditasi perguruan tinggi (Y1).
- c. Variabel Moderasi (*Moderate Variable*) adalah variabel mempengaruhi (memperkuat/ melemahkan) hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja Karyawan (Ms).

Definisi operasional variabel penelitian secara lengkap disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3.1. Definisi Operasional Penelitian

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan/ Pernyataan
Penjaminan Mutu (X1)	1. Kebijakan Mutu yang jelas; 2. Ketersediaan SOP; 3. Pelaksanaan Siklus PPEPP; 4. Frekuensi Audit Mutu	1. Saya memahami kebijakan mutu yang berlaku di institusi ini. 2. Saya selalu mengikuti SOP dalam menjalankan tugas. 3. Pelaksanaan siklus PPEPP berjalan secara konsisten di unit kerja saya. 4. Audit mutu internal dilaksanakan secara rutin di institusi ini.

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan/ Pernyataan
		5. Hasil audit mutu internal ditindaklanjuti dengan perbaikan nyata
Kepuasan Kerja (X2)	1. Kepuasan terhadap lingkungan kerja; 2. Kepuasan terhadap kompensasi; 3. Kepuasan hubungan kerja; 4. Peluang pengembangan karir	1. Saya puas dengan kondisi lingkungan kerja saat ini. 2. Saya merasa kompensasi/gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja. 3. Hubungan saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik dan harmonis. 4. Saya memiliki peluang yang jelas untuk mengembangkan karir di institusi ini. 5. Saya merasa diakui dan dihargai atas kontribusi kerja saya
Komitmen Kerja (X3)	1. Kebanggaan terhadap institusi; 2. Rasa kewajiban moral; 3. Keinginan bertahan di institusi	1. Saya merasa bangga menjadi bagian dari institusi ini. 2. Saya merasa memiliki tanggung jawab moral untuk mendukung program mutu institusi. 3. Saya berkomitmen untuk terus bekerja di institusi ini dalam jangka panjang. 4. Saya bersedia terlibat aktif dalam kegiatan peningkatan mutu institusi. 5. Saya setuju dengan visi dan misi yang ditetapkan oleh institusi.
Kinerja Karyawan (Moderasi)	1. Kualitas hasil kerja; 2. Volume pekerjaan; 3. Kepatuhan terhadap prosedur; 4. Inisiatif inovatif; 5. Tanggung jawab kerja	1. Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas kerja terbaik. 2. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditetapkan. 3. Saya selalu mematuhi aturan dan prosedur kerja yang berlaku. 4. Saya sering memberikan ide atau inovasi dalam menyelesaikan tugas. 5. Saya bertanggung jawab penuh terhadap setiap tugas yang diberikan
Akreditasi Perguruan Tinggi (Y)	1. Capaian indikator VMTS; 2. Tata kelola & mutu; 3. Capaian Tridharma; 4. Lulusan & Daya saing 5. Sumber Daya Manusia (SDM) 6. Keuangan, sarana dan prasarana 7. Pendidikan 8. Penelitian 9. Pengabdian kepada masyarakat	1. Institusi ini memiliki visi dan misi yang jelas untuk mencapai akreditasi unggul. 2. Proses penjaminan mutu di institusi ini mendukung pencapaian akreditasi. 3. Luaran institusi (lulusan, publikasi, dll.) menjadi prioritas dalam program mutu. 4. Saya merasa terlibat langsung dalam upaya pencapaian akreditasi institusi. 5. Akreditasi institusi menjadi prioritas utama dalam setiap program kerja.

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan/ Pernyataan
	9. Luaran dan capaian Tridarma Perguruan Tinggi	

H. Metode Analisis Data

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS 4.1. pemilihan penggunaan SmartPLS 4.1 dikarena beberapa keunggulan yang dimiliki pada SmartPLS 4.1, yaitu tidak memerlukan data penelitian yang terdistribusi secara normal, dapat digunakan untuk jumlah sampel yang sedikit, mampu menangani multikolinearitas di antara independen, ketahanan dalam menghadapi gangguan data dan data yang hilang, dan memiliki desain yang intuitif sehingga menyederhanakan tugas pemodelan yang rumit.

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Validitas merupakan tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Item kuesioner dikatakan valid jika koefisien nilainya di atas 0,5. Validitas instrumen dievaluasi berdasarkan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya yang dihitung dengan menggunakan PLS. *Convergent validity* dinilai berdasarkan korelasi

(*outer loading*) antara skor item atau indikator (*composite score*) dengan skor konstruk (Ayatulloh dan Hera, 2022).

Pengujian validitas menggunakan nilai AVE. Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variable manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variable manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variable manifest terhadap konstruk latennya. Nilai AVE dalam penelitian lebih besar dari 0.5 yang berarti nilai rerata sebaran varian sudah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen (Yamin, 2023).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi hasil pengukuran dari kuesioner dalam penggunaan yang berulang. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dan *Composite reliability* dalam PLS, dengan kriteria pengambilan keputusan (Ayatulloh dan Hera, 2022)..

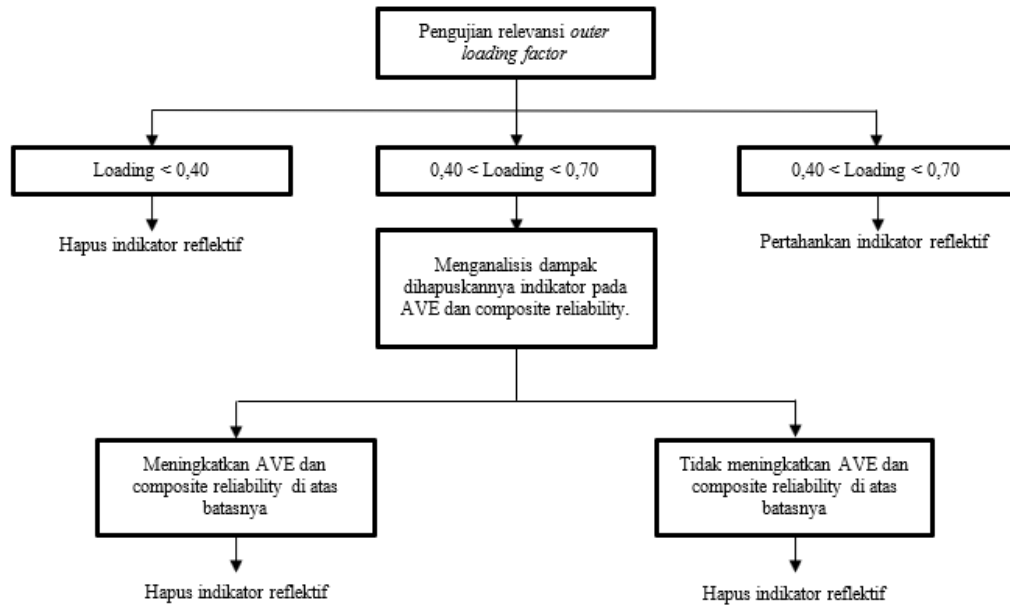
Cronbach Alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Jika koefisien *Cronbach Alpha* dan *Composite reliability* $> 0,7$ maka pernyataan dinyatakan andal. Sebaliknya, jika koefisien *Cronbach Alpha* dan *Composite reliability* $\leq$ maka pernyataan dinyatakan tidak andal (Ayatulloh dan Hera, 2022).

2. Pengujian Hipotesis

a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran digunakan untuk memvalidasi model penelitian yang dibangun. Pada penelitian ini tidak dapat dilakukan uji reliabilitas karena masing-masing indikator reflektif dalam suatu variabel laten diasumsikan tidak saling berkorelasi (independen) sehingga nilai reliabilitasnya tidak dapat diukur. Maka, untuk uji validitas pada konstruk reflektif akan dicerminkan pada *outer weight/output indicator weight*. *Output indicator weight* menyajikan bobot (*weight*) indikator pada perhitungan variabel latennya (Ringle, Wende, and Becker, 2022). Setiap skor variabel laten dihitung sebagai sebuah kombinasi linear dari indikator-indikatornya, di mana bobot merupakan koefisien regresi berganda yang menghubungkan indikator-indikator pada variabel laten.

Evaluasi kelayakan pengukuran variabel laten reflektif menggunakan dua kriteria, yang pertama bobot (*weight*) harus signifikan ($p\text{-value} < 0,05$) dan kedua nilai VIF $< 3,3$. Jika kedua syarat tersebut telah terpenuhi maka pengukuran konstruk reflektif telah dinilai layak. Berikut ini adalah prosedur yang disarankan oleh Hair dkk (2013) untuk membuat keputusan mempertahankan atau menghapus indikator reflektif (Ringle, Wende, and Becker, 2022):



Gambar 2. Prosedur Mempertahankan atau Menghapus Indikator Reflektif
Sumber: Ringle, Wende, and Becker, (2022)

b. Model Struktural (*Inner Model*)

1) *Output General Result*

Output General Result akan menampilkan bagian *model fit indices* dan *P value* dengan hasil enam indikator fit yaitu *standardized root mean square residual* (SRMR), *d_ULS*, *d_G*, *chi-square*, *normed fit index* (NFI), dan *rms Theta*. Nilai SRMR harus $< 0,8$ dan NFI harus mendekati 1, dan nilai *rms Theta* harus mendekati nol untuk menunjukkan model tersebut *fit* (Ayatulloh, 2021).

2) *Output Model*

Output Model merupakan salah satu hasil *output* yang terpenting dalam pengambilan keputusan dengan PLS. *Output*

Model akan memberikan ringkasan informasi mengenai model penelitian dan nilai hasil pengujian baik nilai *R squared*, nilai *path coefficient* (nilai koefisien β), serta nilai *p-value* dalam bentuk gambar model penelitian. Hasil tersebut juga ditunjukkan pada *output latent variable coefficient*. Hipotesis nol (H_0) ditolak jika *p-value* menunjukkan nilai $> 0,05$ dan nilai *path coefficient* (nilai koefisien β) menunjukkan nilai positif .

Sebaliknya, hipotesis nol (H_0) diterima jika *p-value* menunjukkan nilai $< 0,05$. Koefisien determinasi menggunakan *R-squared* menunjukkan berapa persentase variansi konstruk endogen (dependen) dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (independen). Semakin tinggi nilai *R-squared* menunjukkan model yang baik. Sedangkan nilai *path coefficient* (nilai koefisien β) menunjukkan bahwa seberapa besar pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen (Ringle, Wende, and Becker, 2022).

c) Model PLS (*Partial Least Square*)

Model PLS (*Partial Least Square*) digunakan untuk menguji pengaruh variabel *intervening*. PLS (*Partial Least Square*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Analisis jalur merupakan perluasan

dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model *causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis (Ringle, Wende, and Becker, 2022).

Model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung seperangkat variabel independen terhadap variabel dependen. *Path analysis* digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada diagram jalur hubungan variabel X, Y, dan Z. Analisis korelasi sebagai regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur (Ringle, Wende, and Becker, 2022).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Latar Belakang Pendirian

Universitas Islam Batik (UNIBA) Surakarta merupakan salah satu perguruan tinggi swasta berbasis Islam yang berdiri di Kota Surakarta, Provinsi Jawa Tengah. Pendirian universitas ini tidak terlepas dari semangat dan komitmen para tokoh Islam di Surakarta untuk turut berperan aktif dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan tinggi yang berlandaskan nilai-nilai keislaman. Cikal bakal UNIBA Surakarta bermula dari berdirinya Universitas Islam Kyai Mojo (UIM) pada tanggal 26 Juli 1983. Nama "Kyai Mojo" sendiri diambil dari tokoh pejuang Islam asal Jawa Tengah, Kiai Modjo, yang terkenal sebagai pemimpin spiritual dan pejuang dalam perang melawan kolonialisme Belanda pada abad ke-19. Pemilihan nama ini mencerminkan semangat perjuangan dan nilai-nilai keislaman yang hendak ditanamkan dalam institusi pendidikan tersebut.

Yayasan yang menaungi universitas ini adalah Yayasan Perguruan Tinggi Islam Batik (YAPERTIB) Surakarta, yang juga memiliki komitmen kuat untuk melestarikan budaya Batik sebagai warisan leluhur bangsa Indonesia, sekaligus menjadikannya sebagai bagian dari identitas kelembagaan. Hal ini tercermin jelas dari nama universitas itu sendiri yang

mengandung kata "Batik", sebuah penghargaan sekaligus pengakuan atas kekayaan budaya lokal yang telah diakui dunia internasional.

2. Perubahan Nama dan Transformasi Kelembagaan

Seiring dengan dinamika perkembangan dunia pendidikan tinggi di Indonesia dan upaya penguatan identitas kelembagaan, pada tahun 1989 Universitas Islam Kyai Mojo (UIM) resmi berganti nama menjadi Universitas Islam Batik Surakarta, yang kemudian lebih dikenal dengan singkatan UNIBA Surakarta. Perubahan nama ini bukan sekadar pergantian identitas formal, melainkan merupakan bagian dari transformasi kelembagaan yang lebih menyeluruh, mencakup penguatan visi, misi, program akademik, serta penataan struktur organisasi. Transformasi tersebut sejalan dengan tuntutan regulasi pendidikan tinggi nasional yang terus berkembang. UNIBA Surakarta senantiasa berupaya untuk memenuhi standar nasional pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, termasuk dalam aspek tata kelola, penjaminan mutu, serta pengembangan sumber daya manusia.

Dengan demikian, sejarah berdirinya UNIBA Surakarta merupakan perjalanan panjang yang penuh dengan semangat perjuangan untuk menghadirkan pendidikan tinggi Islam yang berkualitas, relevan, dan berdaya saing di tengah masyarakat Surakarta dan sekitarnya. Fondasi yang kuat ini menjadi landasan bagi pertumbuhan dan perkembangan UNIBA Surakarta hingga saat ini.

3. Perkembangan UNIBA Surakarta Hingga Saat Ini

a. Penguatan Struktur Akademik dan Program Studi

Dalam perjalanannya selama lebih dari empat dekade, UNIBA Surakarta telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan, khususnya dalam hal penguatan struktur akademik. Saat ini, UNIBA Surakarta memiliki 4 (empat) Fakultas dengan 11 (sebelas) Program Sarjana (S1) dan 2 (dua) Program Magister (S2) yang seluruhnya telah mendapatkan akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Adapun rincian program studi yang tersedia adalah sebagai berikut:

1) Fakultas Ekonomi:

- a) Program Sarjana (S1) Akuntansi – Akreditasi A
- b) Program Sarjana (S1) Manajemen – Akreditasi Baik Sekali
- c) Program Magister (S2) Manajemen – Akreditasi Baik Sekali

2) Fakultas Hukum:

- a) Program Sarjana (S1) Ilmu Hukum – Akreditasi B
- b) Program Magister (S2) Ilmu Hukum – Akreditasi Baik

3) Fakultas Pertanian:

- a) Program Sarjana (S1) Agroteknologi – Akreditasi B
- b) Program Sarjana (S1) Agribisnis – Akreditasi Baik Sekali
- c) Program Sarjana (S1) Peternakan – Akreditasi Baik

4) Fakultas Teknik:

- a) Program Sarjana (S1) Teknik Industri – Akreditasi Baik Sekali
- b) Program Sarjana (S1) Teknik Sipil – Akreditasi Baik
- c) Program Sarjana (S1) Informatika – Akreditasi Baik

b. Capaian dan Prestasi Kelembagaan

Hingga saat ini, UNIBA Surakarta telah berhasil mencetak lebih dari 8.000 lulusan sarjana dan magister yang tersebar di berbagai bidang pekerjaan, baik di sektor publik maupun swasta. Keberhasilan ini merupakan buah dari konsistensi UNIBA Surakarta dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berkualitas selama lebih dari 40 tahun. Pada tahun 2020, UNIBA Surakarta berhasil terpilih untuk mendapatkan Hibah dalam rangka implementasi Program Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM) dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Program MBKM memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mendapatkan pengalaman belajar yang lebih luas dan kompetensi baru melalui berbagai kegiatan pembelajaran di luar kampus, seperti pertukaran pelajar, magang/praktik kerja, riset, proyek independen, proyek kemanusiaan, maupun Kuliah Kerja Nyata (KKN) tematik.

Pada tahun 2025, UNIBA Surakarta kembali menorehkan prestasi dengan berhasil meraih pendanaan Hibah Program Penguatan Perguruan Tinggi Swasta (PP-PTS) Reguler Tahun Anggaran 2025

dari Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemendiktisaintek). Keberhasilan ini merupakan bukti nyata pengakuan pemerintah atas kualitas dan komitmen UNIBA Surakarta dalam memajukan pendidikan tinggi nasional.

c. Pengembangan Konsep *Entrepreneur Campus*

Salah satu ciri khas perkembangan UNIBA Surakarta yang menonjol adalah konsistensinya dalam mengusung konsep "Entrepreneur Campus" atau kampus wirausaha. Konsep ini diwujudkan melalui integrasi kurikulum kewirausahaan ke dalam setiap program studi, serta penyelenggaraan berbagai kegiatan yang mendukung tumbuhnya jiwa wirausaha di kalangan mahasiswa.

Sebagai kampus *entrepreneur*, UNIBA Surakarta aktif menjalin kerja sama dengan berbagai pelaku industri dan dunia usaha. Program magang dan praktik kerja industri diselenggarakan secara terstruktur, tidak hanya di tingkat nasional tetapi juga internasional. Salah satu program unggulan yang berhasil dikembangkan adalah program magang pertanian modern di Jepang, yang memberikan kesempatan kepada mahasiswa Fakultas Pertanian untuk belajar langsung teknologi pertanian modern dari negara maju.

Selain itu, UNIBA Surakarta juga menyediakan program kelas malam yang diperuntukkan bagi mahasiswa yang bekerja. Program ini telah mendapat respons positif dari masyarakat, karena memungkinkan para pekerja untuk tetap melanjutkan pendidikan

tinggi tanpa harus meninggalkan pekerjaan mereka.

d. Pengembangan Teknologi dan Smart Campus

Memasuki era transformasi digital, UNIBA Surakarta terus berinovasi untuk mempersiapkan diri menjadi "Smart Campus". Upaya ini diwujudkan melalui penerapan teknologi Internet of Things (IoT) dan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) guna meningkatkan kualitas layanan akademik dan operasional kampus. Transformasi digital ini mencakup sistem informasi akademik berbasis digital, pengembangan platform pembelajaran daring, serta peningkatan infrastruktur teknologi informasi kampus.

Program Studi Informatika yang baru dibuka pada beberapa tahun terakhir merupakan salah satu wujud nyata komitmen UNIBA Surakarta dalam menghadapi tantangan era digital. Dengan hadirnya program studi ini, UNIBA Surakarta semakin memperkuat posisinya sebagai kampus yang tidak hanya relevan dengan kebutuhan zaman, tetapi juga mampu berkontribusi pada pengembangan teknologi informasi di Indonesia.

e. Kerja Sama dan Kemitraan Nasional-Internasional

Dalam rangka menuju kampus yang berdaya saing global, UNIBA Surakarta senantiasa berkolaborasi dan menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, baik di bidang industri maupun institusi pemerintah dan swasta, dalam skala nasional maupun internasional. Pada bulan Februari 2026, UNIBA Surakarta resmi memperkuat

sinergi dengan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah melalui penandatanganan Nota Kesepakatan (NK) dan Rencana Kerja (RK) dalam acara "Collaborative Awards Jawa Tengah Tahun 2026" yang dihadiri langsung oleh Gubernur Jawa Tengah dan perwakilan LLDIKTI Wilayah VI. Kerja sama ini mencakup pengembangan potensi daerah, pengabdian kepada masyarakat, serta sinkronisasi program kerja pemerintah provinsi dengan inovasi yang dihasilkan oleh perguruan tinggi.

Secara internasional, UNIBA Surakarta juga telah menjalin berbagai kerja sama lintas negara. Di antaranya adalah kerja sama dengan Universitas Phuket Rajabhat, Thailand, dalam bidang pengembangan seni dan budaya Batik. UNIBA Surakarta juga menjalin kerja sama dengan Restu Foundations (Nasyrul Quran) Malaysia untuk pengembangan seni Al-Qur'an, serta berbagai mitra internasional lainnya.

f. Pengembangan Nilai Keislaman

Di samping pengembangan akademik dan kelembagaan, UNIBA Surakarta juga terus memperkuat fondasi keislaman sebagai bagian integral dari identitas kampus. Yayasan Perguruan Tinggi Islam Batik (YAPERTIB) Surakarta, sebagai badan penyelenggara, memiliki komitmen kuat untuk mencetak generasi penerus yang kompeten sekaligus berlandaskan nilai-nilai Islam.

Salah satu wujud nyata komitmen ini adalah pendirian Rumah

Tahfidz Tahfidzul Quran Kyai Modjo – Daarut Taqwa pada tahun 2022, yang merupakan hasil kerja sama YAPERTIB Surakarta dengan Pondok Pesantren Daarut Taqwa. Program ini bertujuan untuk mengintegrasikan pendidikan agama Islam, khususnya penghafalan Al-Qur'an, dengan pendidikan ilmu pengetahuan dan teknologi.

g. **Kepemimpinan Rektor**

Pada tanggal 30 Desember 2024, UNIBA Surakarta resmi melantik Ipmawan Muhammad Iqbal sebagai Rektor baru untuk periode 2025–2028. Pelantikan ini menandai babak baru dalam perjalanan UNIBA Surakarta menuju visinya sebagai Entrepreneurial University yang berdaya saing global. Rektor baru menyatakan komitmennya untuk menjadikan UNIBA sebagai tempat lahirnya generasi yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga menjadi rahmatan lil 'alamin bagi masyarakat. Ketua Yayasan Perguruan Tinggi Islam Batik (YAPERTIB), Dr. Djoko Kristianto, menyampaikan harapannya agar UNIBA semakin maju dan memberikan kontribusi nyata kepada umat melalui pendidikan tinggi berbasis Islam di bawah kepemimpinan yang baru.

3. Visi dan Misi Universitas Islam Batik (UNIBA) Surakarta

a. **Visi**

Visi merupakan gambaran ideal yang ingin dicapai oleh sebuah institusi di masa depan. Visi UNIBA Surakarta telah dirumuskan dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan strategis, kebutuhan

masyarakat, serta perkembangan pendidikan tinggi pada tingkat nasional maupun global.

"Menjadi Entrepreneurial University yang berdaya saing dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang Akhlakul Karimah berdasarkan Risalah Islamiah."

Visi tersebut mengandung beberapa kata kunci yang menggambarkan arah dan cita-cita yang hendak diraih oleh UNIBA Surakarta. Pertama, konsep "*Entrepreneurial University*" merupakan identitas utama yang menempatkan kewirausahaan sebagai nilai inti dalam proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. UNIBA Surakarta bertekad untuk tidak hanya menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, tetapi juga jiwa dan kemampuan wirausaha yang tangguh.

Kedua, frasa "berdaya saing" menunjukkan komitmen UNIBA Surakarta untuk menghasilkan lulusan yang mampu bersaing tidak hanya di tingkat lokal atau nasional, tetapi juga di kancah global. Ketiga, "Tri Dharma Perguruan Tinggi" menegaskan bahwa UNIBA Surakarta menyelenggarakan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara seimbang dan terintegrasi. Keempat, "Akhlakul Karimah berdasarkan Risalah Islamiah" merupakan landasan moral dan spiritual yang menjadi fondasi seluruh kegiatan akademik dan nonakademik di UNIBA Surakarta.

b. Misi

Misi merupakan penjabaran operasional dari visi yang telah

ditetapkan. Misi UNIBA Surakarta dirumuskan untuk memberikan arah yang jelas dalam pelaksanaan berbagai kegiatan akademik maupun nonakademik. Adapun misi UNIBA Surakarta adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan insan wirausaha profesional yang berakhlakul karimah.
- 2) Mengembangkan penelitian yang berlandaskan iman dan taqwa serta perkembangan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni budaya (IPTEKS) untuk kemaslahatan umat.
- 3) Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang mengimplementasikan IPTEKS dan nilai keislaman sebagai rahmatan lil'alam.

Misi pertama berkaitan langsung dengan fungsi utama perguruan tinggi, yaitu penyelenggaraan pendidikan. UNIBA Surakarta tidak hanya menargetkan keunggulan akademik, tetapi juga pembentukan karakter wirausaha yang profesional dan berakhlak mulia. Hal ini sejalan dengan konsep "Entrepreneur Campus" yang telah lama menjadi roh dari seluruh kegiatan pendidikan di UNIBA Surakarta.

Misi kedua menekankan pentingnya penelitian sebagai salah satu pilar Tri Dharma Perguruan Tinggi. Penelitian yang dikembangkan di UNIBA Surakarta tidak hanya mengejar kemajuan ilmu pengetahuan semata, tetapi juga harus berakar pada keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT. Dengan demikian, setiap hasil penelitian

diharapkan memberikan manfaat nyata bagi kemaslahatan umat manusia.

Misi ketiga berkaitan dengan pengabdian kepada masyarakat sebagai bentuk tanggung jawab sosial perguruan tinggi. UNIBA Surakarta berkomitmen untuk mengimplementasikan IPTEKS dan nilai-nilai keislaman dalam kegiatan pengabdian masyarakat, sehingga kehadiran universitas benar-benar dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat luas sebagai rahmatan lil'alam.

c. Tujuan

Sebagai penjabaran lebih lanjut dari visi dan misi, UNIBA Surakarta merumuskan beberapa tujuan strategis yang hendak dicapai, antara lain:

- 1) Menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, jiwa wirausaha, akhlak mulia, dan komitmen terhadap nilai-nilai Islam.
- 2) Menghasilkan karya penelitian dan inovasi teknologi, sosial, seni, dan budaya yang berkontribusi pada pengembangan IPTEKS.
- 3) Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis hasil penelitian dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.
- 4) Menjalin kemitraan yang luas dengan industri, pemerintah, dan institusi pendidikan tinggi lainnya, baik di tingkat nasional maupun internasional.

- 5) Menyelenggarakan tata kelola perguruan tinggi yang profesional, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab.

d. Identitas dan Lokasi Kampus

UNIBA Surakarta berlokasi di Jl. KH. Agus Salim No. 10, Sondakan, Kecamatan Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57147. Lokasi kampus yang strategis di pusat Kota Surakarta menjadi salah satu keunggulan kompetitif UNIBA, karena memudahkan akses bagi mahasiswa dari berbagai daerah, baik dari dalam kota Surakarta maupun dari daerah-daerah sekitarnya seperti Karanganyar, Sukoharjo, Boyolali, dan Klaten.

Sebagai perguruan tinggi yang berada di bawah naungan Yayasan Perguruan Tinggi Islam Batik (YAPERTIB) Surakarta, UNIBA memiliki semboyan "melangkah dengan agama, menggapai mimpi, mengukir prestasi, dan memberi manfaat bagi masyarakat, bangsa dan negara". Semboyan ini mencerminkan tekad UNIBA Surakarta untuk terus berkontribusi positif bagi pembangunan sumber daya manusia Indonesia yang berintegritas dan berdaya saing tinggi.

4. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Sumber: Dokumentasi UNIBA, 2026

Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) setiap unsur dalam struktur organisasi Universitas Islam Batik (UNIBA) Surakarta disusun berdasarkan Statuta Universitas, Peraturan Yayasan Perguruan Tinggi Islam Batik (YAPERTIB) Surakarta, serta mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi. Uraian Tupoksi berikut mencakup unsur-unsur dari tingkat Yayasan hingga Perpustakaan.

a. Yayasan Perguruan Tinggi Islam Batik (YAPERTIB) Surakarta

Badan penyelenggara Universitas Islam Batik Surakarta yang bertanggung jawab atas keberlanjutan dan pengembangan institusi

secara keseluruhan.

Tugas Pokok

- 1) Menetapkan kebijakan umum Yayasan sebagai landasan penyelenggaraan pendidikan tinggi.
- 2) Mengesahkan program kerja dan rancangan Anggaran Tahunan Yayasan.
- 3) Mengesahkan laporan tahunan yang diajukan oleh pengurus Yayasan.
- 4) Melakukan evaluasi terhadap harta kekayaan Yayasan secara berkala.
- 5) Bertanggung jawab penuh atas kepengurusan dan keberlangsungan Yayasan.
- 6) Menyusun program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan untuk disahkan.
- 7) Memberikan penjelasan atas segala hal yang ditanyakan oleh pengawas.
- 8) Mengangkat dan memberhentikan Rektor serta pejabat struktural universitas atas rekomendasi yang sah.

Fungsi

- 1) Fungsi pembinaan: memberikan arahan strategis dan pembinaan terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi di bawah naungan YAPERTIB.

- 2) Fungsi pengawasan: melakukan pengawasan terhadap jalannya kepengurusan universitas agar sesuai dengan ketentuan dan nilai-nilai keislaman.
- 3) Fungsi pengesahan: mengesahkan berbagai kebijakan, peraturan, anggaran, dan laporan yang dihasilkan oleh pimpinan universitas.
- 4) Fungsi penjaminan: memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu.
- 5) Fungsi pengembangan: mendorong pertumbuhan universitas untuk mencapai visi sebagai Entrepreneurial University bertaraf global.

b. Senat Universitas

Organ universitas yang menjalankan fungsi pertimbangan dan pengawasan akademik, bersifat independen dan bertanggung jawab kepada komunitas akademik.

Tugas Pokok

- 1) Mempertimbangkan dan memutuskan kebijakan dan pengembangan universitas.
- 2) Mempertimbangkan kebijakan penilaian prestasi akademik, kecakapan, serta kepribadian civitas akademika.
- 3) Mempertimbangkan norma dan tolok ukur pelaksanaan penyelenggaraan akademik.
- 4) Mempertimbangkan peraturan pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan.

- 5) Mempertimbangkan kelayakan kenaikan Jabatan Fungsional Akademik Dosen dari Lektor ke Lektor Kepala dan dari Lektor Kepala menjadi Guru Besar.
- 6) Memberikan pertimbangan atas pembukaan dan penutupan program studi.
- 7) Memberikan pertimbangan atas pengangkatan dan pemberhentian Rektor.

Fungsi

- 1) Fungsi normatif: menetapkan norma dan aturan penyelenggaraan akademik yang menjadi acuan seluruh civitas akademika.
- 2) Fungsi pengawasan akademik: mengawasi pelaksanaan kebijakan akademik agar sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan statuta.
- 3) Fungsi pertimbangan: memberikan pertimbangan kepada Rektor atas hal-hal yang bersifat strategis dalam pengembangan universitas.
- 4) Fungsi evaluasi: melakukan evaluasi terhadap kinerja akademik dan pencapaian visi misi universitas secara periodik.

c. Rektor

Pimpinan tertinggi Universitas Islam Batik Surakarta yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan seluruh kegiatan universitas kepada Yayasan.

Tugas Pokok

- 1) Memutuskan kebijakan dan memimpin penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat (Tri Dharma) serta Pengembangan Al Islam.
- 2) Melaksanakan penjaminan mutu internal maupun eksternal.
- 3) Melakukan pembinaan dan pengembangan dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa.
- 4) Membuat perencanaan, mengajukan, dan mengelola anggaran yang telah disetujui Yayasan Perguruan Tinggi Islam Batik.
- 5) Mewakili universitas dalam hubungan kelembagaan dengan pihak internal maupun eksternal.
- 6) Menetapkan peraturan, norma, dan tolok ukur penyelenggaraan kegiatan universitas.
- 7) Menyusun dan menetapkan kebijakan strategis pengembangan universitas jangka pendek, menengah, dan panjang.
- 8) Melaporkan pelaksanaan kegiatan dan pertanggungjawaban keuangan kepada Yayasan secara berkala.

Fungsi

- 1) Fungsi kepemimpinan: memimpin dan mengelola seluruh sumber daya universitas secara efektif dan efisien.
- 2) Fungsi manajerial: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan seluruh kegiatan akademik dan non-akademik.

- 3) Fungsi representasi: mewakili universitas dalam berbagai forum, kerja sama, dan perjanjian dengan pihak luar.
 - 4) Fungsi pengembangan: mendorong inovasi dan pengembangan berkelanjutan dalam bidang akademik, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
 - 5) Fungsi pertanggungjawaban: melaporkan kinerja dan capaian universitas kepada Yayasan dan pemangku kepentingan terkait.
- d. Wakil Rektor I – Bidang Akademik, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat
- Membantu Rektor dalam memimpin pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
- Tugas Pokok
- 1) Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengawasi penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pengajaran di seluruh program studi.
 - 2) Mengkoordinasikan penyusunan dan pengembangan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan dunia industri dan perkembangan ilmu pengetahuan.
 - 3) Memimpin pelaksanaan program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat secara terencana dan berkelanjutan.
 - 4) Mengkoordinasikan kegiatan akademik lintas fakultas dan program studi.

- 5) Mengawasi pelaksanaan kalender akademik dan penjaminan mutu proses belajar mengajar.
- 6) Mengembangkan kerja sama akademik dengan perguruan tinggi lain, baik nasional maupun internasional.
- 7) Membina dan mengembangkan sumber daya dosen dalam peningkatan kompetensi akademik dan jabatan fungsional.
- 8) Melaksanakan tugas lain yang didelegasikan oleh Rektor dalam bidang akademik.

Fungsi

- 1) Fungsi perencanaan akademik: menyusun rencana pengembangan akademik jangka pendek dan panjang selaras dengan visi universitas.
- 2) Fungsi koordinasi Tri Dharma: mengkoordinasikan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara terpadu.
- 3) Fungsi pengembangan kurikulum: memastikan kurikulum yang diterapkan relevan, mutakhir, dan memenuhi standar nasional pendidikan tinggi.
- 4) Fungsi supervisi akademik: mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan akademik di seluruh unit kerja.
- 5) Fungsi pengembangan SDM akademik: mendorong peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan karier tenaga pendidik.

- e. Wakil Rektor II – Bidang Keuangan, SDM, dan Sarana Prasarana
- Membantu Rektor dalam memimpin pelaksanaan kegiatan bidang organisasi, keuangan, pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, serta pengelolaan sarana dan prasarana.

Tugas Pokok

- 1) Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengawasi pengelolaan keuangan universitas secara transparan dan akuntabel.
- 2) Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) universitas bersama unit terkait.
- 3) Mengelola administrasi kepegawaian, rekrutmen, pengembangan, dan penilaian kinerja seluruh tenaga pendidik dan kependidikan.
- 4) Mengawasi pengelolaan dan pemeliharaan sarana prasarana kampus agar mendukung proses akademik secara optimal.
- 5) Mengkoordinasikan pengadaan barang dan jasa serta aset universitas sesuai ketentuan yang berlaku.
- 6) Mengembangkan sistem informasi manajemen keuangan dan kepegawaian yang terintegrasi.
- 7) Membina dan meningkatkan disiplin, kinerja, dan kesejahteraan tenaga kependidikan.
- 8) Melaporkan realisasi anggaran dan laporan keuangan kepada Rektor dan Yayasan secara berkala.

Fungsi

- 1) Fungsi pengelolaan keuangan: memastikan pengelolaan keuangan universitas berjalan secara efisien, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.
 - 2) Fungsi manajemen SDM: mengelola seluruh proses sumber daya manusia mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan, hingga pensiun.
 - 3) Fungsi pengelolaan aset: mengawasi inventarisasi, pemeliharaan, dan pengembangan aset fisik dan infrastruktur kampus.
 - 4) Fungsi perencanaan anggaran: menyusun perencanaan keuangan jangka pendek dan menengah untuk mendukung program kerja universitas.
 - 5) Fungsi pelaporan: menyusun laporan keuangan dan aset secara periodik sebagai bentuk akuntabilitas kepada Yayasan.
- f. Wakil Rektor III – Bidang Kemahasiswaan, Alumni, dan Kerja Sama Membantu Rektor dalam memimpin pelaksanaan kegiatan kemahasiswaan, alumni, pemasaran dan rekrutmen mahasiswa baru, serta kerja sama.

Tugas Pokok

- 1) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pembinaan kemahasiswaan, pengembangan minat, bakat, dan penalaran mahasiswa.

- 2) Mengelola program beasiswa internal maupun eksternal serta layanan kesejahteraan mahasiswa.
- 3) Mengkoordinasikan pelaksanaan rekrutmen mahasiswa baru melalui berbagai jalur penerimaan.
- 4) Membangun dan mengembangkan jaringan alumni yang aktif dan berkontribusi bagi perkembangan universitas.
- 5) Mengelola dan mengembangkan kerja sama dengan industri, pemerintah, dan institusi pendidikan lain, baik nasional maupun internasional.
- 6) Mengkoordinasikan kegiatan promosi dan pemasaran universitas kepada calon mahasiswa dan masyarakat.
- 7) Mengawasi pelaksanaan program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (MBKM) dari sisi kemahasiswaan.
- 8) Melaporkan perkembangan kemahasiswaan, alumni, dan kerja sama kepada Rektor secara berkala.

Fungsi

- 1) Fungsi pembinaan kemahasiswaan: membina kegiatan organisasi, unit kegiatan mahasiswa, dan pembentukan karakter mahasiswa yang berakhlakul karimah.
- 2) Fungsi layanan kemahasiswaan: menyediakan layanan akademik, sosial, dan kesejahteraan yang mendukung keberhasilan studi mahasiswa.

- 3) Fungsi pengembangan alumni: membangun jejaring alumni yang berdampak bagi pengembangan universitas dan masyarakat.
 - 4) Fungsi kerja sama kelembagaan: menjalin dan mengembangkan kemitraan strategis dengan berbagai pihak untuk mendukung Tri Dharma.
 - 5) Fungsi pemasaran pendidikan: meningkatkan minat dan kepercayaan masyarakat untuk memilih UNIBA Surakarta sebagai destinasi studi.
- g. Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)
- Unit yang bertanggung jawab dalam memastikan dan meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat di lingkungan UNIBA Surakarta melalui penerapan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).
- Tugas Pokok
- 1) Merumuskan, mengimplementasikan, memantau, dan mengevaluasi standar mutu pendidikan, baik akademik maupun non-akademik.
 - 2) Melaksanakan siklus SPMI yang meliputi penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar pendidikan tinggi secara berkelanjutan.
 - 3) Melakukan pendampingan dan pemantauan pelaksanaan penjaminan mutu di tingkat Fakultas (GPM) dan Program Studi (UPM).

- 4) Mengkoordinasikan dan mendampingi pelaksanaan akreditasi program studi dan institusi.
- 5) Melakukan monitoring dan evaluasi optimalisasi pemanfaatan anggaran kegiatan akademik sesuai RAPB.
- 6) Menyusun laporan hasil pelaksanaan Audit Mutu Internal (AMI) secara periodik.
- 7) Mendorong tumbuhnya budaya mutu di seluruh civitas akademika UNIBA Surakarta.
- 8) Membantu universitas dalam mencapai akreditasi program studi dan institusi dengan predikat terbaik.

Fungsi

- 1) Fungsi perumusan standar mutu: merumuskan dan menetapkan standar mutu yang menjadi acuan penyelenggaraan seluruh kegiatan akademik dan non-akademik.
- 2) Fungsi monitoring dan evaluasi: melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pencapaian standar mutu secara berkelanjutan.
- 3) Fungsi audit mutu: melaksanakan Audit Mutu Internal (AMI) untuk mengidentifikasi ketidaksesuaian dan mendorong perbaikan berkelanjutan.
- 4) Fungsi pendampingan akreditasi: mendampingi program studi dan universitas dalam proses akreditasi BAN-PT maupun LAM.
- 5) Fungsi pelaporan mutu: menyusun laporan berkala mengenai kondisi mutu penyelenggaraan pendidikan kepada Rektor.

h. Lembaga Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian pada Masyarakat (LP3M)

Lembaga yang mengkoordinasikan, memfasilitasi, dan mengembangkan kegiatan penelitian, pengembangan IPTEKS, serta pengabdian kepada masyarakat di lingkungan UNIBA Surakarta.

Tugas Pokok

- 1) Menyusun rencana induk dan roadmap penelitian serta pengabdian kepada masyarakat yang selaras dengan visi universitas.
- 2) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan penelitian dosen dan mahasiswa, baik yang didanai internal maupun hibah eksternal.
- 3) Memfasilitasi pengajuan dan pengelolaan hibah penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dari Kemendikti Saintek dan sumber lain.
- 4) Mendorong dan memfasilitasi publikasi hasil penelitian dosen pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi.
- 5) Mengkoordinasikan pelaksanaan program Kuliah Kerja Nyata (KKN) dan kegiatan pengabdian berbasis masyarakat.
- 6) Memfasilitasi pendaftaran Hak Kekayaan Intelektual (HKI) atas hasil karya inovasi civitas akademika.

- 7) Menyusun dan mendokumentasikan laporan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat secara berkala.
- 8) Mengelola jurnal ilmiah yang diterbitkan oleh UNIBA Surakarta.

Fungsi

- 1) Fungsi koordinasi penelitian: mengkoordinasikan seluruh kegiatan penelitian agar terarah, bermutu, dan berdampak nyata bagi pengembangan ilmu dan masyarakat.
 - 2) Fungsi fasilitasi hibah: memfasilitasi dosen dan mahasiswa dalam mengakses berbagai sumber pendanaan penelitian dan pengabdian dari pihak eksternal.
 - 3) Fungsi publikasi dan diseminasi: mendorong penyebaran hasil penelitian melalui publikasi ilmiah, seminar, dan forum akademik.
 - 4) Fungsi pengabdian masyarakat: mengkoordinasikan program pengabdian yang berbasis hasil penelitian dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.
 - 5) Fungsi pengelolaan HKI: mendampingi dan memfasilitasi proses pendaftaran HKI atas inovasi yang dihasilkan civitas akademika.
- i. Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK)
- Biro yang menangani segala sesuatu yang berkaitan dengan penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar dan administrasi akademik bagi seluruh mahasiswa UNIBA Surakarta, dengan visi terwujudnya layanan prima pada pelayanan administrasi akademik

dan kemahasiswaan.

Tugas Pokok

- 1) Pembuatan dan penetapan kalender akademik setiap tahun akademik.
- 2) Pelaksanaan registrasi mahasiswa baru dan mahasiswa lama setiap semester.
- 3) Pelaksanaan penerbitan Kartu Tanda Mahasiswa (KTM).
- 4) Pelaksanaan administrasi sarana pendidikan.
- 5) Merencanakan pelaksanaan kegiatan kemahasiswaan serta kesejahteraan mahasiswa (beasiswa) baik internal maupun eksternal.
- 6) Koordinator pelaksanaan wisuda sarjana dan magister.
- 7) Pelaksanaan pemrosesan dan penerbitan ijazah serta transkrip nilai dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris.
- 8) Mengelola data akademik mahasiswa secara terintegrasi melalui Sistem Informasi Akademik (SIKAD).
- 9) Melaksanakan administrasi pengajuan cuti akademik, aktif kembali, dan permohonan surat keterangan mahasiswa.

Fungsi

- 1) Fungsi layanan akademik: memberikan layanan administrasi akademik yang prima kepada seluruh mahasiswa, dosen, dan pemangku kepentingan.

- 2) Fungsi pengelolaan data mahasiswa: mengelola data dan rekam jejak akademik mahasiswa secara akurat, aman, dan mudah diakses.
 - 3) Fungsi koordinasi kemahasiswaan: mengkoordinasikan kegiatan kemahasiswaan yang bersifat administratif bersama Wakil Rektor III.
 - 4) Fungsi penerbitan dokumen akademik: memproses dan menerbitkan berbagai dokumen akademik resmi yang dibutuhkan mahasiswa.
 - 5) Fungsi pelaporan akademik: menyusun dan menyampaikan laporan data akademik kepada Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDikti) secara berkala.
- j. Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAU)

Biro yang menyelenggarakan layanan administrasi umum, pengelolaan keuangan, kepegawaian, serta sarana prasarana dalam rangka mendukung kelancaran operasional universitas.

Tugas Pokok

- 1) Penyelenggaraan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan tata usaha kepegawaian.
- 2) Penyelenggaraan pengelolaan keuangan universitas secara tertib, transparan, dan akuntabel.
- 3) Penyelenggaraan penyusunan laporan keuangan universitas setiap triwulan dan tahunan.

- 4) Penyelenggaraan penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) universitas.
- 5) Penyelenggaraan dan pembinaan tata usaha dan rumah tangga kantor pusat.
- 6) Mengelola administrasi dan presensi kepegawaian serta mendistribusikan honorarium dan tunjangan.
- 7) Menerbitkan surat-surat keputusan Rektor berkaitan dengan bidang kepegawaian.
- 8) Mengelola pengadaan, pemeliharaan, inventarisasi, dan penghapusan aset dan barang milik universitas.
- 9) Memfasilitasi administrasi sertifikasi dosen dan pengurusan Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUPTK).

Fungsi

- 1) Fungsi pengelolaan keuangan: menyelenggarakan pengelolaan keuangan yang mencakup penerimaan, pengeluaran, pembukuan, dan pelaporan keuangan.
- 2) Fungsi administrasi kepegawaian: mengelola rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, penggajian, dan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan.
- 3) Fungsi pengelolaan aset: menginventarisasi, memelihara, dan mengelola seluruh sarana prasarana dan aset universitas.
- 4) Fungsi kerumahtanggaan: memastikan kebersihan, ketertiban, keamanan, dan kenyamanan lingkungan kampus.

- 5) Fungsi pelaporan keuangan: menyusun laporan keuangan yang akurat sebagai pertanggungjawaban kepada Yayasan dan pimpinan universitas.

k. Perpustakaan

Unit Pelaksana Teknis yang berfungsi sebagai pusat sumber informasi ilmiah dan penunjang utama kegiatan akademik seluruh civitas akademika UNIBA Surakarta dalam mewujudkan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Tugas Pokok

- 1) Memberikan pelayanan bahan pustaka untuk keperluan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat bagi seluruh civitas akademika.
- 2) Mengadakan, mengolah, menyimpan, dan melestarikan koleksi bahan pustaka dalam berbagai format (cetak maupun digital).
- 3) Membina dan mengembangkan koleksi perpustakaan secara berkelanjutan sesuai kebutuhan akademik.
- 4) Mengelola layanan peminjaman dan pengembalian bahan pustaka secara tertib dan efisien.
- 5) Mengelola sistem informasi perpustakaan berbasis digital (SLIMS) yang memudahkan akses koleksi secara online.
- 6) Melakukan kerja sama dengan perpustakaan perguruan tinggi lain dalam rangka pengembangan dan berbagi sumber informasi.

- 7) Mengelola dan mengembangkan repository institusi untuk menyimpan karya ilmiah civitas akademika.
- 8) Menyelenggarakan kegiatan literasi informasi bagi mahasiswa dan dosen.

Fungsi

- 1) Fungsi layanan informasi: menyediakan akses terhadap berbagai sumber informasi ilmiah yang mendukung kegiatan akademik, penelitian, dan pengabdian.
- 2) Fungsi pengelolaan koleksi: mengadakan, mengolah, mengklasifikasi, dan memelihara koleksi pustaka dalam berbagai format secara sistematis.
- 3) Fungsi pendidikan pengguna: mendidik dan membimbing pemustaka dalam memanfaatkan sumber informasi secara efektif dan bertanggung jawab.
- 4) Fungsi preservasi dan dokumentasi: melestarikan karya ilmiah civitas akademika melalui pengelolaan repository institusi.
- 5) Fungsi pengembangan layanan digital: mengembangkan layanan perpustakaan berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan aksesibilitas koleksi.

B. Deskripsi Data

Pada sub bab deskripsi data ini akan menjelaskan mengenai tingkat partisipasi responden, karakteristik demografi responden dan distribusi

frekuensi jawaban responden. Responden yang berpartisipasi pada penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode *total sampling*, yaitu menjadikan seluruh populasi sebagai sampel/ responden penelitian (Creswell, 2018).

1. Deskripsi Demografi Responden

Deskripsi demografis responden menjelaskan latar belakang responden yang terlibat dalam penelitian ini. Karakteristik demografi responden yang dijelaskan dibawah ini meliputi: jenis kelamin, usia, jabatan, masa kerja, dan pendapatan sebagai karyawan dari UNIBA Surakarta.

a. Jenis Kelamin

Tabel IV.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	30	44,12
Perempuan	38	55,88
Jumlah	68	100

Sumber: Lampiran 3, 2025

Tabel IV. 1, mendeskripsikan responden berdasarkan jenis kelamin, dimana jumlah responden laki-laki sejumlah 30 responden (44,12%) dan responden perempuan sejumlah 38 responden (55,88%), berkaitan dengan jenis kelamin responden maka berimplikasi terhadap kuesioner yang diisi, karena perbedaan peran sosial, beban kerja, dan pengalaman kerja antara laki-laki dan perempuan dapat memengaruhi cara mereka menilai setiap pernyataan penelitian. Komposisi responden yang didominasi perempuan menunjukkan bahwa pandangan mayoritas terhadap aspek penjamin

mutu, kepuasan kerja, komitmen kerja, kinerja karyawan, dan akreditasi perguruan tinggi di UNIBA Surakarta lebih banyak merepresentasikan perspektif karyawan perempuan. Namun demikian, proporsi responden laki-laki yang mencapai hampir setengah dari total responden tetap memberikan variasi pandangan, sehingga hasil analisis deskriptif maupun inferensial yang diperoleh masih mencerminkan kondisi objektif populasi karyawan secara keseluruhan di lingkungan UNIBA Surakarta, baik dari sisi struktur organisasi maupun dinamika pelaksanaan tugas sehari-hari.

b. Usia

Tabel IV.2 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 20 tahun	5	7,35
20-29 tahun	13	19,13
30-39 tahun	25	36,76
≥ 40 tahun	25	36,76
Jumlah	68	100

Sumber: Lampiran 3, 2025

Tabel IV. 2, mendeskripsikan responden berdasarkan usia, dimana responden berusia < 20 tahun berjumlah 5 responden (7,35%), usia 20–29 tahun berjumlah 13 responden (19,13%), usia 30–39 tahun berjumlah 25 responden (36,76%), dan responden dengan usia > 40 tahun juga berjumlah 25 responden (36,76%). Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia produktif madya dan dewasa akhir, sehingga diasumsikan telah memiliki pengalaman kerja yang relatif memadai di UNIBA

Surakarta. Berkaitan dengan usia responden maka berimplikasi terhadap kuesioner yang diisi, karena perbedaan tahap perkembangan karier dan kedewasaan emosional dapat memengaruhi cara pandang terhadap pelaksanaan penjaminan mutu, kepuasan kerja, komitmen kerja, kinerja karyawan, maupun persepsi terhadap akreditasi perguruan tinggi. Dominasi kelompok usia 30 tahun ke atas diharapkan membuat jawaban yang diberikan lebih stabil, rasional, dan mencerminkan kondisi kerja jangka panjang di institusi.

c. Tingkat Jabatan

Tabel IV.3 Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Jabatan A	7	10,29
Jabatan B	11	16,18
Jabatan C	24	35,29
Jabatan D	25	38,24
Jumlah	68	100

Sumber: Lampiran 3, 2025

Tabel IV. 3, mendeskripsikan responden berdasarkan jabatan, dimana responden dengan Jabatan A berjumlah 7 responden (10,29%), Jabatan B berjumlah 11 responden (16,18%), Jabatan C berjumlah 24 responden (35,29%), dan responden dengan Jabatan D berjumlah 25 responden (38,24%). Distribusi ini menggambarkan bahwa mayoritas responden berada pada Jabatan C dan D yang secara umum merepresentasikan posisi dengan tanggung jawab fungsional dan administratif yang cukup besar dalam pelaksanaan tugas di UNIBA Surakarta. Berkaitan dengan jabatan responden maka

berimplikasi terhadap kuesioner yang diisi, karena perbedaan kewenangan, ruang lingkup kerja, dan intensitas keterlibatan dalam proses penjaminan mutu dapat memengaruhi persepsi terhadap item-item pernyataan yang diukur. Dominasi jabatan menengah dan atas diharapkan memberikan informasi yang lebih komprehensif mengenai penerapan sistem penjaminan mutu, iklim kepuasan kerja, kekuatan komitmen kerja, kinerja karyawan, serta dukungan terhadap akreditasi perguruan tinggi di lingkungan institusi.

d. Tingkat Pendapatan

Tabel IV.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan

Pendapatan	Jumlah	Persentase
< 3 juta	10	8,00
3 – 6 juta	18	44,80
7 – 9 juta	29	24,00
> 9 juta	11	23,20
Jumlah	68	100

Sumber: Lampiran 3, 2025

Tabel IV. 4, mendeskripsikan responden berdasarkan tingkat pendapatan, dimana responden dengan pendapatan < 3 juta berjumlah 10 responden (8,00%), pendapatan 3–6 juta berjumlah 18 responden (44,80%), pendapatan 7–9 juta berjumlah 29 responden (24,00%), dan responden dengan pendapatan > 9 juta berjumlah 11 responden (23,20%). Komposisi ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden berada pada kategori pendapatan menengah, sehingga cukup menggambarkan kondisi kesejahteraan karyawan UNIBA Surakarta secara umum. Berkaitan dengan tingkat pendapatan

responden maka berimplikasi terhadap kuesioner yang diisi, karena perbedaan tingkat kompensasi dapat memengaruhi persepsi atas keadilan pengupahan, peluang pengembangan karier, dan kepuasan terhadap kebijakan institusi. Responden dengan pendapatan lebih tinggi berpotensi memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan dengan responden berpendapatan rendah, terutama terkait dimensi kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, motivasi kinerja, serta sejauh mana pendapatan dianggap sejalan dengan tuntutan penjaminan mutu dan upaya pencapaian akreditasi perguruan tinggi.

2. Deskripsi Jawaban Responden

Dalam penelitian ini dilakukan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk setiap variabel penelitian yang kemudian akan digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden terkait keadaan masing-masing variabel penelitian. Alat bantu untuk melakukan analisa data deskriptif adalah menggunakan SMART PLS. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 68 responden melalui penyebaran kuesioner. Dalam penelitian ini digunakan skala ordinal. Jawaban yang diberikan responden kemudian diberi skor dengan teknik *agree- disagree scale* dengan mengembangkan pernyataan yang menghasilkan jawaban setuju-tidak setuju dalam berbagai rentang nilai. Teknik skoring yang adalah minimum 1 dan maksimum 5. Dengan menggunakan kriteria lima kotak, maka rentang nilai tertinggi dikurang rentang nilai terendah dibagi lima akan menghasilkan 0,80 yang

akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = Sangat tidak setuju

1,81 – 2,60 = Tidak setuju

2,61 – 3,40 = Netral

3,41 – 4,20 = Setuju

4,21 – 5,00 = Sangat setuju

Dengan dasar ini maka peneliti menentukan rata-rata skor persepsi responden terhadap indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

a. Penjamin Mutu

Variable ini akan disajikan jawaban responden berkenaan dengan penjamin mutu yang merupakan variable bebas pada penelitian yang dilakukan. Jawaban responden akan menunjukkan apakah responden sangat setuju – sangat tidak setuju terhadap pertanyaan/ pernyataan yang diberikan pada kuesioner.

Tabel IV. 5 Jawaban Responden Variabel Penjamin Mutu

No.	Pertanyaan/ Pernyataan	Rata-Rata	Interprestasi
1	Saya memahami kebijakan mutu yang berlaku di institusi ini.	3,53	Setuju
2	Saya selalu mengikuti SOP dalam menjalankan tugas.	3,41	Setuju
3	Pelaksanaan siklus PPEPP berjalan secara konsisten di unit kerja saya.	3,38	Setuju
4	Audit mutu internal dilaksanakan secara rutin di institusi ini.	3,41	Setuju
5	Hasil audit mutu internal ditindaklanjuti dengan perbaikan nyata.	3,34	Setuju

Sumber : Lampiran 1 dan Lampiran 2, 2025.

Tabel IV.5 yang menyajikan deskripsi variabel Penjamin Mutu

memperlihatkan persepsi responden terhadap pelaksanaan sistem penjaminan mutu di UNIBA Surakarta. Skor rata-rata seluruh pernyataan berkisar antara 3,34 hingga 3,53 dan secara umum berada pada kategori Setuju, yang mengindikasikan bahwa responden menilai praktik penjaminan mutu telah berjalan cukup baik dan konsisten. Meskipun nilai deviasi standar tidak tercantum dalam tabel, kedekatan nilai rata-rata antar item menunjukkan variasi jawaban yang relatif homogen. Dari perspektif statistik, skor rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan pertama “Saya memahami kebijakan mutu yang berlaku di institusi ini” dengan nilai 3,53, menandakan bahwa pemahaman terhadap kebijakan mutu sudah cukup kuat di kalangan karyawan. Sebaliknya, skor terendah muncul pada pernyataan kelima tentang tindak lanjut hasil audit mutu internal (3,34), yang walaupun masih dalam kategori Setuju, memberikan sinyal bahwa aspek implementasi perbaikan pasca-audit masih perlu diperkuat agar siklus PPEPP berjalan lebih optimal dan berkesinambungan

b. Kepuasan Kerja

Variable ini akan disajikan jawaban responden berkenaan dengan kepuasan kerja yang merupakan variable bebas pada penelitian yang dilakukan. Jawaban responden akan menunjukkan apakah responden sangat setuju – sangat tidak setuju terhadap pertanyaan/ pernyataan yang diberikan pada kuesioner.

Tabel IV.6 Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

No.	Pertanyaan/ Pernyataan	Rata-Rata	Interprestasi
1	Saya puas dengan kondisi lingkungan kerja saat ini.	3,32	Netral
2	Saya merasa kompensasi/gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja.	3,31	Netral
3	Hubungan saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik dan harmonis.	3,31	Netral
4	Saya memiliki peluang yang jelas untuk mengembangkan karir di institusi ini.	3,35	Netral
5	Saya merasa diakui dan dihargai atas kontribusi kerja saya.	3,25	Netral

Sumber : Lampiran 1 dan Lampiran 2, 2025.

Tabel IV.6 yang memuat deskripsi variabel Kepuasan Kerja menggambarkan persepsi responden terhadap kondisi kerja yang mereka alami sehari-hari. Skor rata-rata seluruh pernyataan berada pada rentang 3,25 hingga 3,35 dan dikategorikan Netral, menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan cenderung sedang, belum sepenuhnya mengarah pada kondisi sangat puas. Pola nilai rata-rata yang berdekatan mengindikasikan persepsi yang relatif konsisten di antara responden. Skor rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan keempat mengenai peluang pengembangan karier di institusi (3,35), yang mengisyaratkan bahwa responden mulai melihat adanya ruang untuk peningkatan karier meskipun belum cukup kuat dihayati sebagai keunggulan. Sebaliknya, skor terendah muncul pada pernyataan kelima terkait pengakuan dan penghargaan atas kontribusi kerja (3,25), menjadi indikasi bahwa aspek apresiasi nonfinansial dan sistem penghargaan masih belum optimal. Temuan ini penting sebagai

masukannya manajerial untuk memperkuat kepuasan kerja melalui perbaikan lingkungan kerja, kompensasi, serta sistem penghargaan yang lebih adil dan transparan.

c. **Komitmen Kerja**

Variable ini akan disajikan jawaban responden berkenaan dengan komitmen kerja yang merupakan variable bebas pada penelitian yang dilakukan. Jawaban responden akan menunjukkan apakah responden sangat setuju – sangat tidak setuju terhadap pertanyaan/ pernyataan yang diberikan pada kuesioner.

Tabel IV.7 Jawaban Responden Variabel Komitmen Kerja

No.	Pertanyaan/ Pernyataan	Rata-Rata	Interprestasi
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari institusi ini.	3,26	Netral
2	Saya merasa memiliki tanggung jawab moral untuk mendukung program mutu institusi.	3,34	Netral
3	Saya berkomitmen untuk terus bekerja di institusi ini dalam jangka panjang.	3,32	Netral
4	Saya bersedia terlibat aktif dalam kegiatan peningkatan mutu institusi.	3,28	Netral
5	Saya setuju dengan visi dan misi yang ditetapkan oleh institusi.	3,15	Netral

Sumber : Lampiran 1 dan Lampiran 2, 2025.

Tabel IV.7 yang menyajikan deskripsi variabel Komitmen Kerja memperlihatkan bagaimana derajat keterikatan responden terhadap institusi dan program mutu yang dijalankan. Skor rata-rata seluruh pernyataan berkisar antara 3,15 hingga 3,34 dan berada pada kategori Netral, menunjukkan bahwa komitmen kerja karyawan belum mencapai tingkat yang sangat kuat, namun juga tidak rendah.

Kecenderungan nilai yang relatif berdekatan menggambarkan pola persepsi yang cukup seragam. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan kedua “Saya merasa memiliki tanggung jawab moral untuk mendukung program mutu institusi” dengan nilai 3,34, menandakan adanya kesadaran etis responden terhadap pentingnya pelaksanaan penjaminan mutu. Sebaliknya, skor terendah muncul pada pernyataan kelima mengenai persetujuan terhadap visi dan misi institusi (3,15), yang mengindikasikan bahwa internalisasi visi-misi belum sepenuhnya mengakar di kalangan karyawan. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan komunikasi organisasi, sosialisasi visi-misi, dan peneguhan sense of belonging agar komitmen kerja dapat meningkat dan lebih menopang pencapaian tujuan strategis institusi

d. Kinerja Karyawan

Variable ini akan disajikan jawaban responden berkenaan dengan kinerja karyawan yang merupakan variable moderasi pada penelitian yang dilakukan. Jawaban responden akan menunjukkan apakah responden sangat setuju – sangat tidak setuju terhadap pertanyaan/ pernyataan yang diberikan pada kuesioner.

Tabel IV.8 Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan/ Pernyataan	Rata-Rata	Interprestasi
1	Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas kerja terbaik.	3,34	Netral
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditetapkan.	3,34	Netral
3	Saya selalu mematuhi aturan dan prosedur kerja yang berlaku.	3,46	Setuju
4	Saya sering memberikan ide atau inovasi dalam menyelesaikan tugas.	3,56	Setuju
5	Saya bertanggung jawab penuh terhadap setiap tugas yang diberikan.	3,49	Setuju

Sumber : Lampiran 1 dan Lampiran 2, 2025.

Tabel IV.8 yang menggambarkan variabel Kinerja Karyawan menunjukkan persepsi responden terhadap kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka. Skor rata-rata seluruh pernyataan berada pada rentang 3,34 hingga 3,56; dua pernyataan berada pada kategori Netral, sementara tiga pernyataan lainnya telah mencapai kategori Setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan secara umum cukup baik, namun masih terdapat ruang perbaikan terutama pada aspek konsistensi pencapaian target. Skor rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan keempat “Saya sering memberikan ide atau inovasi dalam menyelesaikan tugas” dengan nilai 3,56, yang menandakan bahwa sebagian responden mulai menunjukkan perilaku inovatif dalam bekerja. Sementara itu, skor terendah muncul secara sama pada pernyataan pertama tentang upaya menghasilkan kualitas kerja terbaik dan pernyataan kedua mengenai kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (masing-masing 3,34). Temuan

ini menunjukkan bahwa budaya kerja berkinerja tinggi dan disiplin terhadap tenggat waktu masih perlu diperkuat agar kinerja karyawan mampu mendukung pencapaian standar mutu dan akreditasi institusi.

d. Akreditasi Perguruan Tinggi

Variable ini akan disajikan jawaban responden berkenaan dengan akreditasi perguruan tinggi yang merupakan variable terikat pada penelitian yang dilakukan. Jawaban responden akan menunjukkan apakah responden sangat setuju – sangat tidak setuju terhadap pertanyaan/ pernyataan yang diberikan pada kuesioner.

Tabel IV.9 Jawaban Responden Variabel Akreditasi Perguruan Tinggi

No.	Pertanyaan/ Pernyataan	Rata-Rata	Interprestasi
1	Institusi ini memiliki visi dan misi yang jelas untuk mencapai akreditasi unggul.	3,35	Netral
2	Proses penjaminan mutu di institusi ini mendukung pencapaian akreditasi.	3,26	Netral
3	Luaran institusi (lulusan, publikasi, dll.) menjadi prioritas dalam program mutu.	3,37	Netral
4	Saya merasa terlibat langsung dalam upaya pencapaian akreditasi institusi.	3,43	Setuju
5	Akreditasi institusi menjadi prioritas utama dalam setiap program kerja.	3,50	Setuju

Sumber : Lampiran 1 dan Lampiran 2, 2025.

Tabel IV.9 yang menyajikan deskripsi variabel Akreditasi Perguruan Tinggi memperlihatkan bagaimana persepsi responden terhadap upaya institusi dalam mencapai dan mempertahankan akreditasi yang baik. Skor rata-rata seluruh pernyataan berkisar antara 3,26 hingga 3,50, dengan tiga pernyataan berada pada kategori Netral dan dua pernyataan pada kategori Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa

responden menilai upaya akreditasi sudah berjalan, namun komitmennya belum sepenuhnya dirasakan merata pada semua aspek. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan kelima “Akreditasi institusi menjadi prioritas utama dalam setiap program kerja” dengan nilai 3,50, yang mengindikasikan bahwa prioritas pada akreditasi sudah cukup tampak dalam perencanaan program. Sebaliknya, skor terendah muncul pada pernyataan kedua terkait dukungan proses penjaminan mutu terhadap pencapaian akreditasi (3,26). Kondisi ini menandakan bahwa integrasi antara sistem penjaminan mutu dan strategi akreditasi masih perlu diperkuat, terutama dalam hal pelibatan karyawan dan penegasan bahwa setiap aktivitas akademik maupun nonakademik diarahkan untuk mendukung capaian akreditasi institusi.

C. Analisis Data

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Hal pertama yang dilakukan dalam analisis faktor adalah menilai variabel mana saja yang layak untuk dimasukkan kedalam analisis selanjutnya. Analisis faktor menghendaki bahwa matrik data harus memiliki korelasi yang cukup agar dapat dilakukan analisis faktor, untuk itu dilakukan pengujian sebagai berikut:

Selanjutnya dilakukan uji validitas. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan *Convergent Validity and Discriminant Validity (outer model PLS)*. *Convergent Validity*

melihat indikator-indikator dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi; sedangkan, *Discriminant Validity* menunjukkan indikator-indikator konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi.

Untuk mengetahui nilai *convergent validity*, dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut Moeljadi, (2019), suatu indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi diatas 0,5.

Tabel IV.10 Faktor Loading Validitas Kuesioner

Indikator	Hasil Uji	Nilai Standar	Keterangan
PM1	0,821	0,500	Valid
PM2	0,892	0,500	Valid
PM3	0,926	0,500	Valid
PM4	0,879	0,500	Valid
PM5	0,896	0,500	Valid
KK1	0,907	0,500	Valid
KK2	0,849	0,500	Valid
KK3	0,845	0,500	Valid
KK4	0,773	0,500	Valid
KK5	0,874	0,500	Valid
Komit1	0,865	0,500	Valid
Komit2	0,850	0,500	Valid
Komit3	0,871	0,500	Valid
Komit4	0,876	0,500	Valid
Komit5	0,778	0,500	Valid
Kin1	0,873	0,500	Valid
Kin2	0,865	0,500	Valid
Kin3	0,910	0,500	Valid
Kin4	0,897	0,500	Valid
Kin5	0,858	0,500	Valid
Akreditasi1	0,913	0,500	Valid
Akreditasi2	0,884	0,500	Valid
Akreditasi3	0,921	0,500	Valid
Akreditasi4	0,879	0,500	Valid

Indikator	Hasil Uji	Nilai Standar	Keterangan
Akreditasi5	0,861	0,500	Valid

Sumber: Lampiran 3, 2025

Tabel IV.10 menunjukkan bahwa seluruh responden pada penelitian ini memiliki loading faktor yang lebih besar dari 0,5, sehingga dapat dijelaskan bahwa seluruh item kuesioner adalah valid dan dapat dipergunakan untuk analisis.

b. Discriminant Validity

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading faktor* indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel dengan 25 indikator pernyataan. Validitas konvergen diperoleh jika dua instrumen berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Menurut Ghazali (2016), suatu indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi diatas 0,7. Namun, untuk nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 masih bisa diterima dengan *average variance extracted* (AVE) > 0.5 dan *composite reliability* > 0.5.

Tabel IV.11

Average Variance Extracted (AVE) dan Communalitiy

Variabel	AVE	Composite Reliability	Status
Akreditasi PT	0,795	0,951	Valid
Kepuasan Kerja	0,724	0,929	Valid
Kinerja Karyawan	0,776	0,945	Valid
Komitmen	0,720	0,928	Valid
Penjamin Mutu	0,781	0,947	Valid

Sumber: Lampiran 3, 2025

Tabel IV.11 menunjukkan terdapat empat konstruk reflektif hubungan langsung dengan jumlah indikator yang sama pada tiap konstruk yang diukur dengan skala *likert* dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstruk akreditasi perguruan tinggi memiliki nilai *loading faktor* $> 0,5$, *AVE* $> 0,5$ dan *Composite Reliability* juga $> 0,5$.
- 2) Konstruk kepuasan kerja memiliki nilai *loading faktor* $> 0,5$, *AVE* $> 0,5$ dan *Composite Reliability* juga $> 0,5$.
- 3) Konstruk kinerja karyawan memiliki nilai *loading faktor* $> 0,5$, *AVE* $> 0,5$ dan *Composite Reliability* juga $> 0,5$.
- 4) Konstruk komitmen memiliki nilai *loading faktor* $> 0,5$, *AVE* $> 0,5$ dan *Composite Reliability* juga $> 0,5$.
- 5) Konstruk penjamin mutu memiliki nilai *loading faktor* $> 0,5$, *AVE* $> 0,5$ dan *Composite Reliability* juga $> 0,5$.

Dapat dikatakan bahwa validitas konvergen untuk semua indikator penelitian ini terpenuhi.

c. Uji *Reliabilitas*

Menurut (Ghozali, 2018) koefisien *Cronbach's alpha* harus lebih besar dari 0,7 meskipun 0,6 masih dapat diterima.

Tabel IV.12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	$\sum$ Item Kuesioner	Keterangan
Akreditasi PT	0,935	5	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,904	5	Reliabel

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	$\sum$ Item Kuesioner	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,928	5	Reliabel
Komitmen	0,902	5	Reliabel
Penjamin Mutu	0,929	5	Reliabel

Sumber: Lampiran 3, 2025.

Tabel IV.12 menunjukkan hasil analisis reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach alpha*, memperlihatkan hasil: bahwa kelima variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai lebih dari 0,6 sehingga seluruh item kuesioner adalah reliabel.

2. Goodness Of Fit

Pengujian *godness of fit* terdiri dari *standardized root mean square residual* (SRMR), *d_ULS*, *d_G*, *chi-square*, *normed fit index* (NFI), dan *rms Theta*.

Tabel 13. Hasil *Uji Godness of Fit*

Jenis Uji	Saturated Model	Estimated Model
SRMS	0,072	0,124
d_ULS	5,076	15,238
d_G	4,186	4,479
Chi-Square	2617,050	2756,251
NFI	0,679	0,662
RMS Theta	0,017	

Sumber: Lampiran 3, 2025

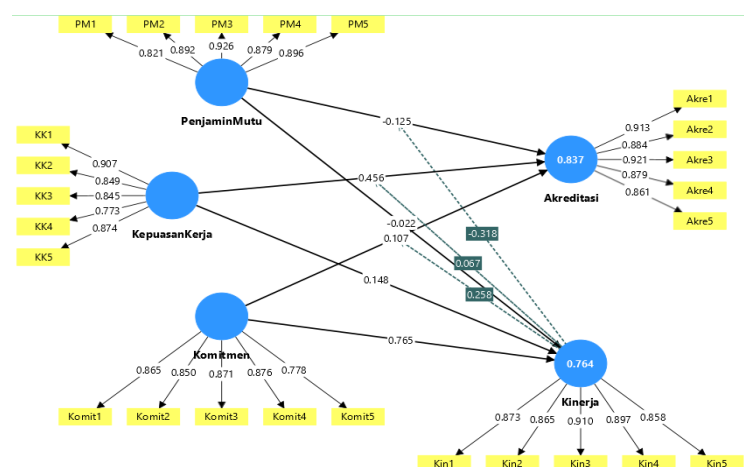
Hasil yang ditunjukkan pada Tabel 13. menjelaskan bahwa nilai SRMS sebesar 0,072 ($< 0,08$). SRMR didefinisikan sebagai perbedaan antara korelasi yang diamati dan model matriks korelasi tersirat. Dengan demikian, hasil pada analisis yang dilakukan sebesar 0,072 menunjukkan rata-rata besar perbedaan antara korelasi yang diamati dan yang diharapkan sebagai ukuran mutlak kriteria (model) telah sesuai.

Selanjutnya nilai d_ULS (5,076), dan nilai d_G sebesar 4,186 yang artinya lebih besar dari 95% (0,95), batas atas interval kepercayaan harus lebih besar dari nilai asli dari kriteria pas d_ULS dan d_G yang tepat untuk menunjukkan bahwa model memiliki "cocok", yang artinya model sangat cocok jika perbedaan antara matriks korelasi yang ditunjukkan oleh model dan matriks korelasi empiris sangat kecil sehingga dapat dikaitkan murni dengan kesalahan sampling. NFI mewakili ukuran kesesuaian bertahap. Pada penelitian ini nilai NFI sebesar 0,679, artinya ukuran kesesuaian model adalah sebesar 69,70% artinya model yang digunakan kuat. Dan yang terakhir tersaji pada Tabel 8 adalah nilai RMS theta 0,017. NFI mewakili ukuran kesesuaian tambahan dimana nilai NFI semakin mendekati 0 (nol) semakin baik model yang digunakan.

3. Analisis Model

Analisis dilakukan uji PLS *algorithm* dan *bootstrapping* sebagaimana yang terlihat pada gambar berikut:

a. PLS Algorithm



Gambar IV.1. Model PLS Algorithm
Sumber: Lampiran 3, 2025

Analisis PLS Algorithm dalam SmartPLS merupakan langkah awal yang sangat penting dalam penelitian berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Proses ini dilakukan untuk menghitung hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, sekaligus mengukur kekuatan pengaruh antarvariabel dalam model. Melalui algoritma ini, peneliti dapat mengetahui apakah setiap indikator valid dalam menjelaskan konstruk yang dituju, serta sejauh mana variabel eksogen mampu menerangkan variasi dari variabel endogen. Dengan kata lain, analisis ini berfungsi sebagai dasar untuk memastikan apakah model penelitian layak digunakan sebelum dilanjutkan ke tahap pengujian lebih lanjut seperti *bootstrapping*.

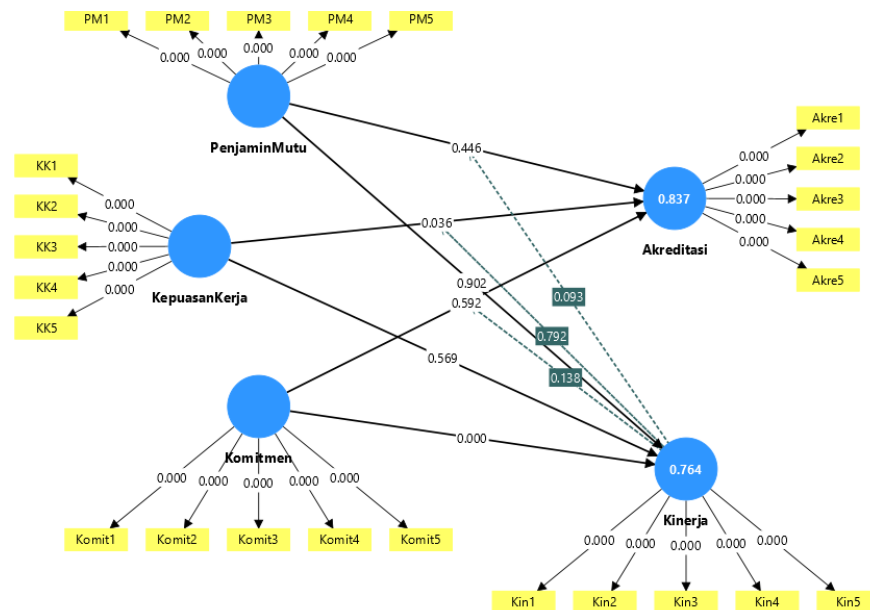
Fungsi utama dari analisis ini adalah memberikan gambaran awal mengenai kualitas instrumen penelitian. Nilai *loading factor* yang muncul menunjukkan apakah indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk dengan baik. Jika nilai loading tinggi, artinya indikator tersebut relevan dan dapat dipertahankan. Selain itu, hasil algoritma juga menyajikan nilai *R-square* yang menjelaskan besarnya kontribusi variabel independen dalam memprediksi variabel dependen. Misalnya, dalam penelitian tentang pengaruh Electronic Medical Record (EMR) terhadap Health Quality, Patient Safety, dan Patient Experience, nilai *R-square* yang moderat hingga kuat menjadi bukti bahwa model memiliki daya jelaskan yang memadai.

Lebih jauh, algoritma ini juga menghasilkan nilai *path coefficient*

yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten. Informasi ini sangat berguna untuk menjawab pertanyaan penelitian, seperti apakah EMR berpengaruh langsung pada pengalaman pasien, ataukah pengaruh tersebut justru dimediasi oleh faktor lain seperti mutu pelayanan dan keselamatan pasien. Temuan semacam ini menjadi landasan penting dalam pembahasan, karena bisa memperkuat teori yang ada atau justru membuka ruang temuan baru jika hasilnya berbeda dengan literatur sebelumnya.

Secara keseluruhan, analisis PLS Algorithm bukan hanya langkah teknis, melainkan bagian fundamental dari penelitian. Analisis ini memastikan bahwa instrumen yang digunakan valid, hubungan antarvariabel dapat dijelaskan dengan baik, serta membuka peluang untuk mengidentifikasi fenomena baru. Tanpa melalui tahap ini, kesimpulan penelitian bisa menjadi lemah atau bahkan menyesatkan. Oleh karena itu, analisis algoritma berfungsi sebagai fondasi utama yang menjamin kualitas metodologis sekaligus kredibilitas ilmiah dari penelitian yang dilakukan.

b. *Bootstrapping*



Gambar IV.2 Model *Bootstrapping*

Sumber: Lampiran 3, 2025

Analisis Bootstrapping dalam SmartPLS adalah tahap lanjutan setelah algoritma PLS dijalankan. Jika algoritma berfungsi untuk memberikan estimasi awal hubungan antarvariabel laten, maka bootstrapping dilakukan untuk menguji signifikansi statistik dari hubungan tersebut. Dengan metode ini, SmartPLS membuat ribuan sampel acak (resampling) dari data asli, lalu menghitung ulang estimasi jalur (*path coefficients*) berkali-kali. Hasil akhirnya berupa nilai *t-statistics* dan *p-values* yang digunakan untuk menilai apakah pengaruh antarvariabel signifikan atau tidak.

Tahap ini harus dilakukan karena hasil algoritma saja belum cukup untuk menyimpulkan ada tidaknya pengaruh yang bermakna. Algoritma hanya memberi gambaran arah dan kekuatan hubungan, tetapi belum menguji signifikansi secara statistik. Melalui

bootstrapping, peneliti dapat mengetahui apakah koefisien jalur yang diperoleh benar-benar konsisten dan dapat digeneralisasi, atau hanya kebetulan muncul pada sampel yang diteliti.

Fungsi utama analisis ini dalam penelitian adalah memberikan kepastian statistik. Tanpa tahap ini, kesimpulan penelitian berisiko lemah karena hanya bergantung pada estimasi awal tanpa bukti signifikansi. Dengan demikian, analisis bootstrapping adalah langkah krusial yang mengubah hasil algoritma menjadi dasar kesimpulan ilmiah yang valid. Tahap ini memastikan bahwa temuan penelitian tidak hanya terlihat kuat secara angka, tetapi juga teruji secara statistik, sehingga dapat dipertanggungjawabkan dalam konteks akademik maupun praktik nyata.

4. Hasil Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 . Nilai *Adjusted R-square* (R^2) untuk variabel independent (penjamin mutu, kepuasan kerja, komitmen kerja dan kinerja karyawan) berkontribusi menjelaskan variabel dependen (Akreditasi perguruan tinggi) sebesar 83,70 %, sisanya sebesar 17,30%, sedangkan nilai *adjusted R-square* (R^2) untuk variabel independent (penjamin mutu, kepuasan kerja, komitmen kerja) berkontribusi menjelaskan variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar 76,40 %, sisanya sebesar 24,60% diberikan oleh variabel lain yang tidak diikuti sertakan dalam

penelitian ini.

5. Pengujian Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis dengan *SmartPLS* dilakukan dengan melihat besarnya koefisien jalur struktural dan stabilitas dari estimasi yang dievaluasi dengan uji t-statistik dengan metode *bootstrapping*. Berdasarkan nilai *original sample* dan t-statistik. Pada penelitian ini, nilai *path coefficients* dapat dilihat di Tabel berikut:

Tabel IV.14 Pengaruh Langsung Antar Variabel

Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics (O STERR)
PenjaminMutu -> Akreditasi	0,125	0,762
KepuasanKerja -> Akreditasi	0,456	2,102
Komitmen -> Akreditasi	0,107	0,537
PenjaminMutu -> Kinerja	0,022	0,123
KepuasanKerja -> Kinerja	0,148	0,569
Komitmen -> Kinerja	0,765	4,535
Kinerja -> Akreditasi	0,497	2,862
Kinerja x PenjaminMutu -> Akreditasi	0,318	1,680
Kinerja x KepuasanKerja -> Akreditasi	0,067	0,264
Kinerja x Komitmen -> Akreditasi	0,258	1,484

Sumber: Lampiran 3, 2025

Pengujian dengan metode *bootstrapping* dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

a. Penjamin Mutu terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa penjamin mutu terhadap akreditasi perguruan tinggi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,125 dengan nilai t sebesar 0,762. Nilai t tersebut lebih kecil

daripada nilai ttabel pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$), sehingga penjamin mutu tidak berpengaruh signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi meskipun arah pengaruhnya positif. Artinya, peningkatan penjamin mutu secara langsung belum cukup kuat untuk menjelaskan peningkatan akreditasi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa penjamin mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi tidak didukung oleh data empiris.

b. Kepuasan Kerja terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,456 dengan nilai t sebesar 2,102. Nilai t tersebut lebih besar daripada ttabel pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$), sehingga kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pula akreditasi perguruan tinggi yang dapat dicapai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi didukung.

c. Komitmen Kerja terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi memiliki nilai koefisien jalur sebesar

0,107 dengan nilai t sebesar 0,537. Nilai t ini lebih kecil daripada t_{tabel} pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$), sehingga komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi meskipun koefisien jalurnya bernilai positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen kerja karyawan secara langsung belum mampu meningkatkan capaian akreditasi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi tidak didukung.

d. Penjamin Mutu terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa penjamin mutu terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,022 dengan nilai t sebesar 0,123. Nilai t yang jauh lebih kecil dibandingkan t_{tabel} pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$) menunjukkan bahwa penjamin mutu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun arahnya positif, perubahan pada penjamin mutu tidak terbukti secara statistik mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa penjamin mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak didukung oleh hasil analisis.

e. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,148 dengan nilai t sebesar 0,569. Nilai t ini lebih kecil daripada ttabel pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$), sehingga kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, walaupun hubungan yang terbentuk bersifat positif. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja saja belum cukup untuk menaikkan kinerja karyawan secara langsung. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak didukung.

f. Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,765 dengan nilai t sebesar 4,535. Nilai t tersebut jauh lebih besar daripada ttabel pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$), sehingga komitmen kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi komitmen kerja yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan didukung oleh data empiris.

g. Kinerja Karyawan terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kinerja karyawan terhadap akreditasi perguruan tinggi memiliki nilai koefisien jalur sebesar

0,497 dengan nilai t sebesar 2,862. Nilai t tersebut lebih besar daripada t_{tabel} pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$), sehingga kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi. Hal ini berarti bahwa peningkatan kinerja karyawan akan diikuti oleh peningkatan capaian akreditasi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi didukung.

h. Moderasi Kinerja pada Hubungan Penjamin Mutu terhadap Akreditasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi kinerja karyawan dan penjamin mutu terhadap akreditasi perguruan tinggi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,318 dengan nilai t sebesar 1,680. Nilai t ini masih sedikit lebih kecil daripada t_{tabel} 5% dua arah ($\pm 1,96$), sehingga secara statistik pengaruh moderasi kinerja karyawan belum signifikan, meskipun arah koefisiennya positif dan mendekati batas signifikansi. Artinya, kinerja karyawan belum terbukti secara kuat memperkuat pengaruh penjamin mutu terhadap akreditasi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja karyawan memoderasi secara signifikan hubungan penjamin mutu terhadap akreditasi perguruan tinggi tidak didukung.

i. Moderasi Kinerja pada Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Akreditasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,067 dengan nilai t sebesar 0,264. Nilai t yang sangat kecil dan jauh di bawah ttabel pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$) mengindikasikan bahwa efek moderasi ini tidak signifikan. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak terbukti memperkuat maupun memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap akreditasi. Hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja karyawan memoderasi secara signifikan hubungan kepuasan kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi tidak didukung oleh hasil analisis.

j. Moderasi Kinerja pada Hubungan Komitmen Kerja terhadap Akreditasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi kinerja karyawan dan komitmen kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,258 dengan nilai t sebesar 1,484. Nilai t tersebut masih lebih kecil daripada ttabel pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$), sehingga efek moderasi kinerja karyawan tidak signifikan, meskipun koefisien jalurnya bernilai positif. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan belum mampu secara nyata memperkuat pengaruh komitmen kerja terhadap

akreditasi perguruan tinggi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja karyawan memoderasi secara signifikan hubungan komitmen kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi tidak didukung.

Tabel IV.15 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics (O STERR)
Komitmen -> Kinerja -> Akreditasi	0,381	2,297
Penjamin Mutu -> Kinerja -> Akreditasi	0,011	0,118
Kepuasan Kerja -> Kinerja -> Akreditasi	0,074	0,543

Sumber: Lampiran 3, 2025

- a. Komitmen Kerja terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi dengan moderasi Kinerja.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa komitmen kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi melalui kinerja karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,381 dengan nilai t sebesar 2,297. Nilai t ini lebih besar daripada ttabel pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$), sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi secara tidak langsung melalui kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen kerja, kinerja karyawan cenderung meningkat, dan peningkatan kinerja tersebut akan mendorong perbaikan akreditasi. Temuan ini menguatkan peran kinerja sebagai variabel mediasi yang efektif pada hubungan komitmen kerja dan akreditasi.

b. Penjamin Mutu Kerja terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi dengan moderasi Kinerja

Pengujian pengaruh tidak langsung penjamin mutu terhadap akreditasi perguruan tinggi melalui kinerja karyawan menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,011 dengan nilai t sebesar 0,118. Nilai t ini jauh lebih kecil daripada ttabel 5% ($\pm 1,96$), sehingga pengaruh tidak langsung penjamin mutu terhadap akreditasi melalui kinerja karyawan dinyatakan tidak signifikan. Artinya, peningkatan penjaminan mutu belum terbukti mampu meningkatkan akreditasi perguruan tinggi melalui mekanisme peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak memediasi hubungan antara penjamin mutu dan akreditasi perguruan tinggi.

c. Kepuasan Kerja Kerja terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi dengan moderasi Kinerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap akreditasi perguruan tinggi melalui kinerja karyawan menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,074 dengan nilai t sebesar 0,543. Nilai t ini juga lebih kecil daripada ttabel pada taraf signifikansi 5% ($\pm 1,96$), sehingga pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap akreditasi melalui kinerja karyawan tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kepuasan kerja berpotensi meningkatkan kinerja, peningkatan

tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk berdampak pada akreditasi. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak berperan sebagai mediator yang signifikan pada hubungan kepuasan kerja dan akreditasi perguruan tinggi.

Untuk lebih jelasnya rangkuman dari hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.16 Ringkasan Simpulan Dukungan pada Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji	Keterangan
H ₁	Penjaminan Mutu Berpengaruh Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi	Positif, Tidak Signifikan	Hipotesis di dukung
H ₂	Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi	Positif, Signifikan	Hipotesis di dukung
H ₃	Komitmen Kerja Berpengaruh Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi	Positif, Tidak Signifikan	Hipotesis di dukung
H ₄	Penjaminan Mutu Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Positif, Tidak Signifikan	Hipotesis di dukung
H ₅	Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Positif, Tidak Signifikan	Hipotesis di dukung
H ₆	Komitmen Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Positif, Signifikan	Hipotesis di dukung
H ₇	Kinerja Karyawan Berpengaruh Terhadap Akreditasi Perguruan Tin	Positif, Tidak Signifikan	Hipotesis di dukung
H ₈	Kinerja Karyawan Memoderasi Pengaruh Penjaminan Mutu Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi	Positif, Tidak Signifikan	Hipotesis di dukung
H ₉	Kinerja Karyawan Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi	Positif, Tidak Signifikan	Hipotesis di dukung
H ₁₀	Kinerja Karyawan Memoderasi Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi	Positif, Tidak Signifikan	Hipotesis di dukung

C. Pembahasan

1. Penjaminan Mutu Berpengaruh Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Hasil analisis menunjukkan bahwa penjaminan mutu memiliki koefisien jalur positif terhadap akreditasi, tetapi tidak signifikan secara statistik. Temuan ini menandakan bahwa keberadaan sistem penjaminan mutu internal belum secara otomatis terkonversi menjadi peningkatan skor akreditasi. Dalam konteks teori manajemen mutu, sistem penjaminan mutu idealnya bekerja melalui siklus perencanaan–pelaksanaan–evaluasi–pengendalian–peningkatan (PPEPP) sehingga luaran berupa peningkatan mutu akademik dan nonakademik tercermin dalam indikator akreditasi (Sadikin *et al.*, 2022). Ketika hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang belum signifikan, hal tersebut mengindikasikan bahwa siklus PPEPP kemungkinan masih bersifat administratif, belum sepenuhnya menjadi budaya organisasi.

Fenomena serupa banyak dilaporkan pada perguruan tinggi di berbagai negara berkembang, di mana sistem penjaminan mutu cenderung dipahami sebagai kewajiban kepatuhan terhadap regulasi ketimbang sebagai instrumen perbaikan berkelanjutan (Quality Assurance in Higher Educational Institutions, 2023). Dalam kondisi demikian, dokumen kebijakan mutu, standar, dan manual SPMI memang tersedia, tetapi implementasi di tingkat unit dan dosen–tenaga kependidikan belum konsisten. Syukron dan rekan (2022) menunjukkan bahwa implementasi

SPMI di perguruan tinggi Indonesia sering terhambat oleh keterbatasan sumber daya, literasi mutu, dan budaya refleksi yang belum mapan. Akibatnya, indikator yang dinilai asesor akreditasi, seperti mutu lulusan, kinerja dosen, dan tata kelola, tidak selalu bergerak seirama dengan intensitas kegiatan penjaminan mutu formal.

Di sisi lain, beberapa studi internasional menegaskan bahwa hubungan antara penjaminan mutu dan akreditasi menjadi kuat ketika penjaminan mutu terintegrasi dengan sistem manajemen strategis, termasuk penyusunan KPI, pengelolaan data terintegrasi, dan pengambilan keputusan berbasis bukti (Aldowah, 2022; Ntim, 2021). Ketika sistem mutu hanya berpusat pada pemenuhan borang, dampak terhadap hasil akreditasi akan terbatas. Temuan tidak signifikannya pengaruh langsung penjaminan mutu terhadap akreditasi dalam penelitian ini konsisten dengan argumen tersebut, dan menjadi indikasi bahwa penjaminan mutu di UNIBA masih perlu bergeser dari pola “compliance-based” menuju “improvement-based” agar berkontribusi lebih nyata terhadap capaian akreditasi.

2. Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Berbeda dengan penjaminan mutu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi. Temuan ini sejalan dengan teori rantai layanan–keuntungan (*service–profit chain*) yang menyatakan bahwa organisasi dengan karyawan yang

puas cenderung menghasilkan layanan berkualitas dan kinerja organisasi yang lebih baik (Heskett *et al.*, dalam The Role of Motivation and Job Satisfaction, 2023). Dalam konteks perguruan tinggi, kepuasan kerja karyawan administrasi dan tenaga kependidikan berhubungan dengan ketepatan pengelolaan dokumen, kecepatan layanan akademik, dan dukungan administratif terhadap kegiatan tridharma, yang seluruhnya menjadi aspek penting dalam penilaian akreditasi.

Beragam studi mutakhir menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi, baik melalui peningkatan produktivitas, kreativitas, maupun kualitas interaksi dengan pemangku kepentingan (Adebayo, 2024; Patel, 2023). Di perguruan tinggi, proses akreditasi menuntut koordinasi intensif lintas unit, penyediaan data yang akurat, dan komitmen tinggi dalam memenuhi tenggat waktu. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam proses ini, misalnya dengan bersedia lembur untuk pengumpulan data atau proaktif memperbaiki kelemahan yang ditemukan asesor. Oleh karena itu, wajar jika akreditasi sebagai indikator agregat mutu institusi menunjukkan sensitivitas terhadap variasi kepuasan kerja.

Namun demikian, rata-rata skor kepuasan kerja pada penelitian ini masih berada pada kategori netral. Artinya, pengaruh positif tersebut muncul sekalipun tingkat kepuasan belum optimal. Kondisi ini mengisyaratkan potensi peningkatan akreditasi apabila kebijakan SDM

mampu memperbaiki aspek kompensasi, pengembangan karier, dan pengakuan kinerja yang selama ini dinilai responden relatif kurang. Kontra-argumen yang mungkin diajukan ialah bahwa akreditasi lebih ditentukan oleh kualitas dosen dan kurikulum daripada oleh kepuasan tenaga kependidikan. Akan tetapi, tren akreditasi terkini justru menekankan tata kelola, layanan mahasiswa, dan sistem informasi sebagai komponen penting penilaian, sehingga peran karyawan non-dosen tidak dapat diabaikan (Research in Higher Education Quality Assurance Worldwide, 2025).

3. Komitmen Kerja Berpengaruh Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Komitmen kerja menunjukkan koefisien positif tetapi tidak signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi. Secara teoritis, teori komitmen organisasional Meyer dan Allen membagi komitmen menjadi dimensi afektif, normatif, dan kontinuans. Dalam banyak penelitian, komitmen afektif—rasa bangga dan keterikatan emosional terhadap institusi—berkorelasi kuat dengan perilaku ekstra peran dan kinerja (Hanaysha, 2024). Namun, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen yang dirasakan karyawan belum cukup untuk menghasilkan perubahan langsung dalam capaian akreditasi.

Salah satu penjelasan yang mungkin ialah bahwa komitmen yang ada masih berwujud kesediaan bertahan dalam institusi, tetapi belum sepenuhnya terkonversi menjadi partisipasi aktif dalam program-program

strategis seperti akreditasi. Skor rata-rata komitmen kerja berada pada kategori netral, khususnya pada indikator persetujuan terhadap visi–misi institusi. Hal ini menunjukkan bahwa internalisasi tujuan strategis, termasuk target akreditasi unggul, belum sepenuhnya mengakar. Studi sistematis mengenai komitmen dan kinerja di perguruan tinggi juga menemukan bahwa komitmen tidak selalu berpengaruh langsung terhadap performa, melainkan bekerja melalui variabel antara seperti keterlibatan kerja dan budaya organisasi (Ridwan *et al.*, 2020; Riza *et al.*, 2024).

Kontra-argumen dapat muncul dari temuan penelitian lain yang menunjukkan pengaruh signifikan komitmen terhadap outcome organisasi, termasuk kualitas layanan dan reputasi institusi. Akan tetapi, sebagian besar studi tersebut melibatkan konteks di mana komitmen telah terbentuk kuat melalui praktik HR yang konsisten, kepemimpinan partisipatif, dan kejelasan jalur karier (Riza *et al.*, 2024). Dalam konteks UNIBA, komitmen yang berada pada level moderat dan belum sepenuhnya diarahkan ke agenda mutu mungkin menjelaskan mengapa pengaruh langsung terhadap akreditasi belum signifikan, meskipun jalur tidak langsung melalui kinerja terbukti signifikan sebagaimana diuraikan kemudian.

4. Penjaminan Mutu Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Penjaminan mutu juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara konseptual, sistem mutu seharusnya menyediakan prosedur, standar, dan umpan balik yang membantu

karyawan bekerja lebih terstruktur, sehingga kinerja meningkat. Studi kasus mengenai quality assurance berkelanjutan di perguruan tinggi menunjukkan bahwa ketika indikator mutu dipahami dan digunakan oleh dosen serta tenaga kependidikan sebagai alat refleksi, kinerja individu maupun unit meningkat secara konsisten (Figueiredo *et al.*, 2022).

Tidak signifikkannya pengaruh penjaminan mutu terhadap kinerja dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa instrumen mutu kemungkinan besar belum dirasakan sebagai sumber dukungan kerja, melainkan sebagai beban administratif tambahan. Kondisi ini sering terjadi ketika audit mutu internal menekankan kepatuhan dokumen, bukan pembelajaran institusional. Literatur mutakhir menyoroti risiko “ritualisasi mutu,” yaitu ketika prosedur mutu dijalankan sekadar untuk memenuhi permintaan asesor, tanpa mengubah praktik kerja sehari-hari (Deming, 2021). Dalam situasi demikian, karyawan justru mengalami tambahan pekerjaan tanpa memperoleh kejelasan manfaat terhadap tugas utama, sehingga wajar jika kinerja tidak terdorong secara signifikan oleh variabel penjaminan mutu.

5. Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Secara empiris, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini, meskipun koefisien jalurnya positif. Temuan ini tampak bertentangan dengan banyak studi yang menemukan korelasi positif antara keduanya. Meta-analisis terbaru menunjukkan

bahwa karyawan yang puas cenderung memiliki produktivitas, kreativitas, dan perilaku prososial yang lebih tinggi (Analysis of the Effect of Job Satisfaction, 2023). Namun, literatur juga mencatat bahwa hubungan kepuasan–kinerja tidak selalu kuat dan bisa dipengaruhi oleh faktor moderasi seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, atau persepsi keadilan (Jeff, 2024).

Dalam konteks penelitian ini, rata-rata kepuasan kerja berada pada zona netral. Kondisi “cukup puas” semacam ini sering kali menimbulkan efek datar terhadap kinerja: karyawan tidak terdorong untuk berkinerja buruk, tetapi juga belum termotivasi untuk mencapai performa unggul. Di sisi lain, kinerja karyawan diukur melalui indikator yang berkaitan dengan kedisiplinan, inovasi, dan tanggung jawab, yang dapat lebih sensitif terhadap faktor lain seperti gaya kepemimpinan, beban kerja struktural, atau kompetensi individu. Dengan demikian, wajar apabila pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja tidak signifikan, meskipun tetap berkontribusi terhadap akreditasi melalui mekanisme lain seperti iklim layanan dan stabilitas organisasi.

6. Komitmen Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berbeda dengan kepuasan kerja, komitmen kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan berbagai penelitian di sektor pendidikan tinggi yang menegaskan bahwa komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif, merupakan prediktor kuat bagi perilaku kerja yang melampaui kewajiban formal dan

peningkatan produktivitas (Hanaysha, 2024; Javed and Alenezi, 2023). Karyawan yang merasa memiliki ikatan emosional dan moral dengan institusi cenderung bertahan menghadapi tekanan kerja, berinisiatif mencari solusi, dan menjaga kualitas layanan meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya.

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan oleh teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Ketika institusi menampilkan komitmen terhadap kesejahteraan, pengembangan, dan pengakuan karyawan, muncul perasaan berkewajiban untuk membalas melalui kinerja yang lebih baik (Sjahrudin *et al.*, 2024). Di UNIBA, komitmen moral untuk mendukung program mutu memperoleh skor tertinggi di antara indikator komitmen, yang konsisten dengan pengaruh yang kuat terhadap kinerja.

Fakta bahwa jalur ini signifikan juga menyiratkan bahwa upaya peningkatan akreditasi akan lebih efektif apabila kebijakan SDM diarahkan pada penguatan komitmen jangka panjang, misalnya melalui kepemimpinan yang inspiratif, keadilan prosedural, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

7. Kinerja Karyawan Berpengaruh Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi. Secara substantif, hasil ini sangat masuk akal. Proses akreditasi menuntut konsistensi pengarsipan, kualitas data, respons cepat terhadap permintaan asesor, dan pelaksanaan program-program

peningkatan mutu. Seluruh aktivitas tersebut sangat bergantung pada kinerja karyawan di berbagai unit, mulai dari akademik, keuangan, hingga kepegawaian. Studi tentang akreditasi dan quality assurance di universitas dunia mencatat bahwa keberhasilan akreditasi biasanya ditopang oleh budaya kinerja tinggi dan tata kelola profesional di kalangan tenaga kependidikan (Javarof, 2024).

Temuan ini juga selaras dengan gagasan bahwa kualitas sistem hanya sebaik pelaksana di garis depan. Sistem penjaminan mutu yang baik tidak akan menghasilkan akreditasi unggul tanpa karyawan yang mampu mengeksekusi prosedur dengan teliti, menjaga layanan, dan mengawal tindak lanjut hasil audit. Dalam literatur kualitas pendidikan tinggi, kinerja staf non-akademik bahkan disebut sebagai “hidden driver” dari kualitas institusi karena berperan dalam pengalaman mahasiswa, keandalan administrasi, dan persepsi pemangku kepentingan (Konopa & Downs, 2022). Hasil penelitian ini mengonfirmasi peran tersebut di lingkungan UNIBA.

8. Kinerja Karyawan Memoderasi Pengaruh Penjaminan Mutu Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Analisis moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara kinerja karyawan dan penjaminan mutu terhadap akreditasi tidak signifikan, meskipun koefisien arahnya positif. Secara konseptual, hipotesis moderasi mengasumsikan bahwa pengaruh penjaminan mutu terhadap akreditasi akan semakin kuat pada tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

Namun, hasil empiris menunjukkan bahwa sekalipun kinerja meningkat, penjaminan mutu yang lebih intensif belum secara konsisten memperbesar dampak terhadap akreditasi.

Kondisi ini dapat dimaknai bahwa kinerja karyawan dan penjaminan mutu bekerja secara relatif independen dalam memengaruhi akreditasi. Dengan kata lain, kinerja tinggi tetap mendorong akreditasi meskipun pelaksanaan SPMI belum sempurna, dan sebaliknya, aktivitas penjaminan mutu yang kuat tidak akan serta merta menghasilkan akreditasi unggul jika kinerja karyawan pada level operasional masih biasa-biasa saja. Literatur mengenai kualitas pendidikan tinggi menegaskan bahwa integrasi antara sistem dan manusia merupakan prasyarat terbentuknya sinergi. Tanpa integrasi tersebut, budaya mutu cenderung terfragmentasi dan tidak menciptakan efek penguatan (Yasmin, *et al.*, 2023).

9. Kinerja Karyawan Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Interaksi antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap akreditasi juga tidak signifikan. Padahal, secara logis dapat diasumsikan bahwa karyawan yang puas dan berkinerja tinggi akan memberikan kontribusi terbesar terhadap keberhasilan akreditasi. Ketidaksignifikanan ini mungkin mencerminkan bahwa peran kepuasan kerja terhadap akreditasi lebih bersifat langsung—misalnya melalui stabilitas organisasi dan minimnya turnover—daripada bersifat kondisional melalui kinerja.

Studi teoretis menyatakan bahwa hubungan kepuasan–kinerja

dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan dan kesesuaian antara upaya dan penghargaan (Judge *et al.*, 2024). Jika lingkungan kerja belum sepenuhnya menyediakan kondisi tersebut, kombinasi antara kepuasan dan kinerja tidak cukup kuat untuk memodifikasi dampak terhadap akreditasi. Dalam konteks UNIBA, rata-rata kepuasan kerja yang masih netral dan persepsi penghargaan yang belum optimal mungkin membatasi potensi efek moderasi ini, meskipun secara langsung kepuasan tetap berkontribusi pada akreditasi.

10. Kinerja Karyawan Memoderasi Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi

Moderasi kinerja pada hubungan komitmen kerja dan akreditasi juga tidak signifikan, meskipun jalur tidak langsung komitmen → kinerja → akreditasi terbukti positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan lebih tepat diposisikan sebagai variabel mediasi daripada variabel moderasi. Dengan kata lain, komitmen kerja meningkatkan kinerja, dan kinerja tersebut pada gilirannya meningkatkan akreditasi, bukannya kinerja mengubah kekuatan hubungan langsung komitmen terhadap akreditasi.

Secara metodologis, kombinasi mediasi dan moderasi pada variabel yang sama sering menimbulkan kompleksitas interpretasi. Literatur terbaru mengenai model mediasi–moderasi di bidang manajemen sumber daya manusia menyarankan pemilahan yang tegas: ketika variabel proses (seperti kinerja) berada dalam rantai kausal yang jelas, pendekatan mediasi

lebih tepat, sedangkan moderasi digunakan ketika variabel tersebut mengubah kondisi hubungan tetapi tidak berada pada jalur sebab-akibat utama (Sjahrudin *et al.*, 2024). Dalam penelitian ini, pola signifikansi jalur menunjukkan bahwa kinerja berperan sebagai perantara yang menjembatani komitmen dan akreditasi, bukan sebagai penguat atau pelemah hubungan langsung.

C. Sintesis dan Implikasi Teoretis–Praktis

Jika disintesis, pola temuan penelitian ini menggambarkan bahwa akreditasi perguruan tinggi di UNIBA Surakarta lebih sensitif terhadap faktor SDM—kepuasan kerja, komitmen kerja, dan kinerja karyawan—dibanding semata-mata terhadap intensitas penjaminan mutu formal. Penjaminan mutu tetap penting, tetapi pengaruhnya terhadap akreditasi tidak akan signifikan tanpa didukung komitmen dan kinerja karyawan yang memadai. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa quality assurance yang efektif selalu berkelindan dengan budaya organisasi yang menekankan partisipasi, inovasi, dan orientasi hasil, bukan sekadar pengisian borang (Locke, 2021).

Dari sisi teori, temuan ini memperkaya literatur mengenai akreditasi dengan menegaskan pentingnya variabel perilaku karyawan sebagai penghubung antara sistem mutu dan outcome akreditasi. Kinerja terbukti menjadi jalur utama yang mengonversi komitmen kerja menjadi pencapaian akreditasi, sementara kepuasan kerja memberikan kontribusi langsung terhadap akreditasi tanpa terlebih dahulu meningkatkan kinerja. Pola ini

menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan, komitmen, dan kinerja bersifat tidak linear, sebagaimana juga dikemukakan oleh beberapa kajian sistematik terbaru (Chen *et al.*, 2022).

Secara praktis, implikasi utama bagi pengelola UNIBA adalah perlunya mengelola penjaminan mutu dan manajemen SDM sebagai satu ekosistem yang terpadu. Penguatan SPMI perlu dibarengi kebijakan peningkatan kepuasan kerja melalui kompensasi yang adil, jalur karier yang jelas, dan sistem penghargaan yang transparan. Pada saat yang sama, komitmen kerja perlu dikembangkan melalui kepemimpinan partisipatif, sosialisasi visi–misi, serta pelibatan karyawan dalam perencanaan dan evaluasi program mutu. Jika strategi-strategi ini berhasil, kinerja karyawan akan meningkat, dan melalui jalur tersebut akreditasi perguruan tinggi berpeluang naik ke level yang lebih tinggi serta lebih berkelanjutan.

D. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, desain potong lintang membuat hubungan antarvariabel hanya dapat diinterpretasikan sebagai asosiasi, bukan kausalitas. Kedua, sampel terbatas pada karyawan UNIBA Surakarta dengan jumlah responden relatif kecil sehingga generalisasi ke perguruan tinggi lain menjadi terbatas. Ketiga, seluruh data diperoleh melalui kuesioner self-report sehingga sangat mungkin terjadi bias subjektivitas, keinginan menyenangkan atasan, dan common method bias. Keempat, variabel penting lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi,

dan sistem informasi mutu belum dimasukkan dalam model. Kelima, instrumen menggunakan skala persepsi tanpa pengukuran kinerja objektif, sehingga hasil menggambarkan penilaian responden, bukan capaian kinerja dan akreditasi yang sesungguhnya. Selain itu, tidak dilakukan pendalaman kualitatif melalui wawancara atau focus group sehingga konteks dan dinamika proses penjaminan mutu, kepuasan, komitmen, kinerja, dan akreditasi belum tergali.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Penjaminan mutu berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap akreditasi perguruan tinggi. Sistem SPMI telah hadir secara struktural, namun belum cukup kuat menjadi budaya mutu yang mampu mendorong peningkatan skor akreditasi secara langsung.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi. Peningkatan kenyamanan lingkungan kerja, kompensasi, hubungan sosial, dan peluang karier tercermin pada dukungan administratif yang lebih baik sehingga berkontribusi nyata terhadap keberhasilan pemenuhan instrumen akreditasi.
3. Komitmen kerja menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap akreditasi. Komitmen yang ada masih bersifat moderat dan lebih berupa kesediaan bertahan daripada keterlibatan aktif dalam agenda strategis mutu, sehingga belum menaikkan capaian akreditasi secara langsung.
4. Penjaminan mutu berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Prosedur dan audit mutu cenderung dipersepsi sebagai kewajiban administratif, belum dimaknai sebagai dukungan kerja yang

mempermudah pelaksanaan tugas, sehingga tidak mampu mendorong kinerja secara statistik.

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Tingkat kepuasan yang berada pada kategori netral membuat karyawan cenderung berkinerja cukup, tetapi belum terdorong menuju kinerja unggul sehingga hubungan kepuasan–kinerja belum muncul kuat.
6. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Keterikatan emosional dan tanggung jawab moral terhadap institusi mendorong karyawan menunjukkan inisiatif, kedisiplinan, dan tanggung jawab yang lebih tinggi sehingga kinerja meningkat secara nyata.
7. Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap akreditasi. Konsistensi pelaksanaan tugas, kepatuhan terhadap prosedur, dan inovasi layanan menjadi penggerak utama tersedianya data, dokumen, dan praktik baik yang dinilai langsung dalam proses akreditasi.
8. Interaksi kinerja karyawan dan penjaminan mutu tidak berpengaruh signifikan terhadap akreditasi. Kinerja tinggi belum cukup memperkuat dampak penjaminan mutu yang masih bersifat administratif, sehingga efek sinergi antara sistem dan pelaksana belum terbukti.
9. Interaksi kinerja dan kepuasan kerja tidak signifikan terhadap akreditasi. Pengaruh kepuasan kerja terhadap akreditasi lebih tampak secara langsung, sementara kombinasi kepuasan tinggi dan kinerja tinggi belum membentuk kondisi khusus yang secara statistik memperkuat pencapaian akreditasi.

10. Interaksi kinerja dan komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap akreditasi. Kinerja lebih tepat berperan sebagai mediator, yaitu menyalurkan pengaruh komitmen ke akreditasi, bukan sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung komitmen–akreditasi.

B. Implikasi

Manajemen UNIBA perlu memandang penjaminan mutu dan pengelolaan SDM sebagai satu kesatuan ekosistem. Penguatan SPMI harus diiringi kebijakan peningkatan kepuasan dan komitmen kerja melalui kompensasi adil, jalur karier jelas, serta kepemimpinan partisipatif. Fokus pengembangan kinerja staf administrasi perlu diarahkan pada disiplin waktu, akurasi data, dan inovasi layanan agar kontribusi terhadap akreditasi menjadi lebih langsung dan terukur.

C. Saran

Beberapa saran yang dapat peneliti lakukan berkaitan dengan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan adalah:

1. Pimpinan Universitas

Memformalkan integrasi antara perencanaan strategis, SPMI, dan target akreditasi; memastikan setiap program kerja memiliki indikator mutu dan akreditasi yang jelas serta dimonitor secara berkala.

2. Lembaga/Unit Penjaminan Mutu

Menggeser pendekatan dari kepatuhan dokumen menuju pembelajaran

institusional melalui audit yang berorientasi perbaikan, klinik mutu, dan pelatihan PPEPP di tingkat unit kerja.

3. Unit SDM/Kepegawaian

Menyusun kebijakan kompensasi, promosi, dan sistem penghargaan berbasis kinerja serta kontribusi mutu; memperkuat program pengembangan karier dan pelatihan soft skills yang relevan dengan tuntutan akreditasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Apriani, D., & Haris, A. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas dosen. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 45–58.
- Arikunto, S. (2020). *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ayatulloh Michael Musyaffi dan Hera Khairunnisa. (2022). *Konsep Dasar Structural Equation Model- Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SMARTPLS*. Bandung: Pascal Book.
- Ayatulloh Michael Musyaffi, H. K. (2021). *Konseol Dasar Strukturak Equation Model - Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS*. Tangerang: Pascel Books.
- BAN-PT. (2024). *Panduan Akreditasi Perguruan Tinggi Tahun 2024*. Jakarta: Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cascio, W. F. (2022). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chen, J., Wang, S., & Liu, H. (2022). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Higher Education. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 215-230.
- Council for Higher Education Accreditation (CHEA). (2023). *Accreditation and Quality Assurance in Higher Education: A Global Perspective*. CHEA Reports.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deming, W. E. (2021). *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. The MIT Press.
- Dikti. (2023). *Buku Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi
- EFQM. (2022). *EFQM Model 2022: Driving Sustainable Excellence*. European Foundation for Quality Management.
- Farida, L., & Rachmawati, Y. (2023). Hubungan kepuasan kerja dan komitmen

- afektif dosen. *Jurnal Psikologi Terapan*, 13(2), 101–115.
- Fatmasari, I. T., & Rozaq, K. (2023). Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 576–588.
- Fatmasari, I. T., & Rozaq, K. (2023). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan motivasi intrinsik terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 576–588.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2020). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (8th ed.). Pearson.
- Gonzalez, R., Martinez, L., & Perez, F. (2023). Organizational Commitment as Mediator between Job Satisfaction and Performance. *Journal of Organizational Behavior Research*, 15(2), 87–105
- Herzberg, F. (2020). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Hidayat, R., & Sari, M. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas layanan dosen. *Jurnal Pendidikan Tinggi*, 17(4), 321–330.
- Hoyle, D. (2021). *ISO 9001 Quality Systems Handbook* (8th ed.). Routledge.
- Jafarov, S. (2024). *Accreditation and quality assurance in world-leading universities*. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(12), 5542–5553. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v7-i12-77>
- Javed, A., & Alenezi, A. (2023). Ensuring quality assurance in Indonesian higher education: Challenges and opportunities. In *International Seminar on Education and Technology (ISET)* (pp. 233–242). Universitas Negeri Semarang
- Kumar, A., Paliwal, J., Singh, M., Singh, M., Raibagkar, S., Palav, M., & Gade, R. (2024). Focused literature review on accreditation and quality assurance: Insights and future research agenda. *Quality Assurance in Education*, 33(3), 376–392. <https://doi.org/10.1108/QAE-08-2024-0170>
- Kumar, S., & Rao, P. (2023). The Moderating Role of Employee Engagement on TQM and Institutional Performance. *Journal of Management and Organizational Studies*, 18(1), 54–69.
- Lestari, D., & Nugroho, T. (2023). Kepuasan kerja dan kinerja staf administrasi universitas. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 112–120.
- Locke, E. A. (2021). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mohammed, A. I. K. (2024). The role of motivation and job satisfaction in enhancing employee performance: Systematic review. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 13(1), 115–120. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v13i1.13847>
- Nor, M. F., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Systematic literature review: The importance of work motivation to employee performance. *Jurnal Pamator*, 16(1), 34–48. <https://doi.org/10.21107/pamator.v16i1.19060>
- Oakland, J. S. (2022). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (5th ed.). Routledge.
- Panda, R. K., Raghav, A. S., Rukadikar, C., Singh, A., Tathagat, T., Rukadikar, A. R., & Kalita, J. P. (2024). Exploring the relationship between job satisfaction and employee performance: A meta-analysis. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 9(3), 489–505.
- Patel, A., & Sharma, R. (2021). Evaluating Academic Staff Satisfaction and Quality Management Practices. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 256-270.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Prasetyo, A., & Mulyani, D. (2023). Komitmen organisasi sebagai mediator kepuasan kerja dan performa dosen. *Jurnal MSDM*, 11(1), 89–102.
- Qu, L. (2024). Development status of quality assurance system for teacher education in Chinese applied undergraduate universities. *Adult and Higher Education*, 6(6), 87–98. <https://doi.org/10.23977/aduhe.2024.060616>
clausiuspress.com
- Rahman, A., & Sulaiman, M. (2022). Linking Job Satisfaction, Commitment, and Performance in Educational Institutions. *Asia-Pacific Journal of Management Research*, 14(2), 135-152.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2022). “*SmartPLS 4.*” Oststeinbek: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>.
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884.
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884> [Tandfonline+1](#)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2023). *Management* (15th ed.). Pearson.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rostini, R., & Nasir, M. (2024). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kualitas layanan. *Movere Journal*, 6(1).
- Sampe, N., & Arifin, Z. (2024). Internal quality assurance system in Indonesia higher education: Literature review. *International Journal of Educational Research and Review*, 7(1), 73–84. <https://doi.org/10.23887/ijerr.v7i1.67925>
- Sallis, E. (2020). *Total Quality Management in Education: Balancing Excellence and Equity*. Routledge.
- Sinniah, S., Mamun, A. A., Salleh, M. F. M., Makhbul, Z. K. M., & Hayat, N. (2022). Modeling the significance of motivation on job satisfaction and performance among the academicians: The use of hybrid structural equation modeling–artificial neural network analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 935822. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822> *Frontiers*
- Smith, J., & Brown, L. (2021). The Impact of Quality Management Practices on University Performance. *Journal of Quality Assurance in Education*, 29(2), 98–114.
- Setiawan, D., & Putri, F. (2023). Motivasi intrinsik dan loyalitas dosen pada perguruan tinggi swasta. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 14(2), 187–195.
- Suryani, L., & Kusuma, R. (2021). Pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan mahasiswa. *Jurnal Manajemen Pelayanan*, 8(2), 78–90.
- Sugiyono, D. R. (2018). *Statistika Untuk Penelitian. Edisi Keenam*. CV. Alfabeta.
- Taufiq, A., & Rahmawati, N. (2021). Peran motivasi intrinsik dalam kinerja karyawan.
- Tarigan, T. M., & Zahara, F. (2024). Internal quality assurance system in achieving accreditation scores for Islamic religious higher education. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 8(2), 677–698. <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i2.638>
- Wibowo, A., & Astuti, Y. (2022). Dimensi SERVQUAL dalam layanan akademik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(1), 32–49.
- Widiastuti, S., & Nurtjahjono, A. (2023). Hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan komitmen karyawan pada lembaga pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 135–148.
- Yamin, S. (2023). *Olah data Statistik SMARTPLS 3 SMARTPLS 4 AMOS & STATA (Mudah & Praktis) EDISI III*. Madiun: Dewangga Energi Internasional

Publishing.

- Yasmin, Z., Suryadi, E., Santoso, B., & Suparno, S. (2023). Investigating employee performance in higher education: The role of satisfaction and commitment. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 12(4), 1819–1828. <https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.25157>
- Yuliana, S., & Sudrajat, T. (2022). Keterkaitan motivasi intrinsik dan loyalitas dosen. *Jurnal Pendidikan dan Psikologi*, 16(2), 223–234.
- Zulfikar, R., Ahmad, S., & Wijaya, H. (2022). Hubungan motivasi kerja dan kepuasan terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen SDM*, 9(3), 145–160.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

A. Identitas Responden

1. Nama :
2. Usia : Tahun
3. Jabatan/Posisi :
4. Masa Kerja : Tahun
5. Gaji/Pendapatan :

B. Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada angka yang sesuai dengan pendapat Anda untuk setiap pernyataan berikut.

Skala:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

No.	Pertanyaan/ Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Penjamin Mutu						
1	Saya memahami kebijakan mutu yang berlaku di institusi ini.					
2	Saya selalu mengikuti SOP dalam menjalankan tugas.					
3	Pelaksanaan siklus PPEPP berjalan secara konsisten di unit kerja saya.					
4	Audit mutu internal dilaksanakan secara rutin di institusi ini.					
5	Hasil audit mutu internal ditindaklanjuti dengan perbaikan nyata.					
Kepuasan Kerja						
6	Saya puas dengan kondisi lingkungan kerja saat ini.					
7	Saya merasa kompensasi/gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja.					
8	Hubungan saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik dan harmonis.					
9	Saya memiliki peluang yang jelas untuk mengembangkan karir di institusi ini.					
10	Saya merasa diakui dan dihargai atas kontribusi kerja saya					
Komitmen Kerja						
11	Saya merasa bangga menjadi bagian dari institusi ini.					
12	Saya merasa memiliki tanggung jawab moral untuk mendukung program mutu institusi.					
13	Saya berkomitmen untuk terus bekerja di institusi ini dalam jangka panjang.					

No.	Pertanyaan/ Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
14	Saya bersedia terlibat aktif dalam kegiatan peningkatan mutu institusi.					
15	Saya setuju dengan visi dan misi yang ditetapkan oleh institusi.					
Kinerja Karyawan						
16	Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas kerja terbaik.					
17	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditetapkan.					
18	Saya selalu mematuhi aturan dan prosedur kerja yang berlaku.					
19	Saya sering memberikan ide atau inovasi dalam menyelesaikan tugas.					
20	Saya bertanggung jawab penuh terhadap setiap tugas yang diberikan					
Akreditasi Perguruan Tinggi						
21	Institusi ini memiliki visi dan misi yang jelas untuk mencapai akreditasi unggul.					
22	Proses penjaminan mutu di institusi ini mendukung pencapaian akreditasi.					
23	Luaran institusi (lulusan, publikasi, dll.) menjadi prioritas dalam program mutu.					
24	Saya merasa terlibat langsung dalam upaya pencapaian akreditasi institusi.					
25	Akreditasi institusi menjadi prioritas utama dalam setiap program kerja.					

Lampiran 2 Tabulasi Data

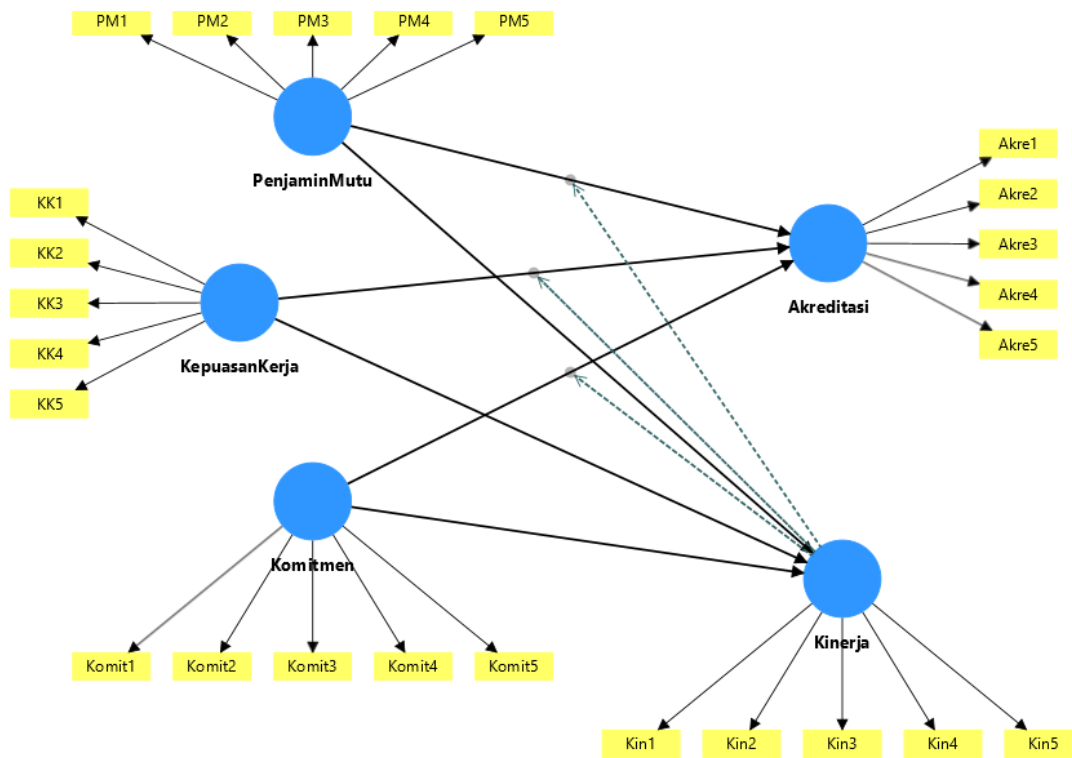
[illegible]

[illegible]

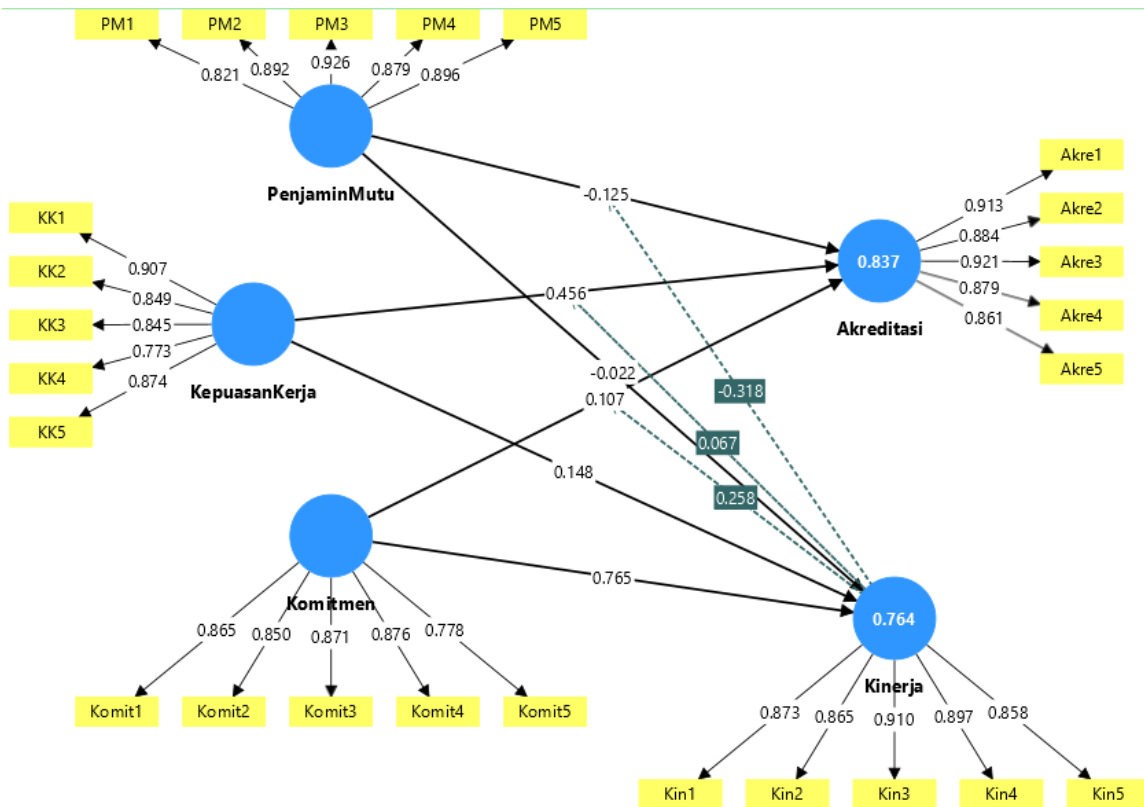
No. Resp	Akreditasi PT(Y)				
	Akre1	Akre2	Akre3	Akre4	Akre5
1	3	3	3	3	3
2	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3
4	2	2	3	3	4
5	4	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3
7	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3
9	4	4	3	4	4
10	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4
13	3	2	3	2	3
14	4	3	4	4	4
15	4	4	3	4	4
16	4	4	4	4	4
17	4	3	3	3	4
18	3	3	3	3	3
19	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3
22	4	4	4	4	4
23	3	3	3	3	4
24	2	2	3	3	3
25	3	3	3	3	3
26	4	4	3	3	3
27	3	3	3	3	3
28	3	3	3	4	4
29	3	2	3	2	3
30	4	4	4	4	4
31	3	3	3	4	4
32	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4
34	3	4	4	4	3
35	4	4	3	3	4
36	2	2	3	2	2
37	3	3	4	2	4
38	3	3	4	4	4
39	3	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3
41	4	4	3	4	4
42	3	3	3	3	4
43	3	3	3	3	3
44	4	4	4	4	4
45	2	2	4	4	4
46	3	3	3	4	4
47	4	4	4	4	4

No. Resp	Akreditasi PT(Y)				
	Akre1	Akre2	Akre3	Akre4	Akre5
48	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3
51	4	4	3	4	3
52	3	3	3	3	3
53	2	2	3	2	3
54	4	4	4	4	4
55	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3
57	3	3	3	3	3
58	4	3	3	4	3
59	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4
62	3	3	4	4	4
63	3	3	3	3	3
64	4	4	4	4	4
65	4	3	4	4	4
66	4	4	4	4	4
67	3	3	3	4	2
68	3	3	3	3	3

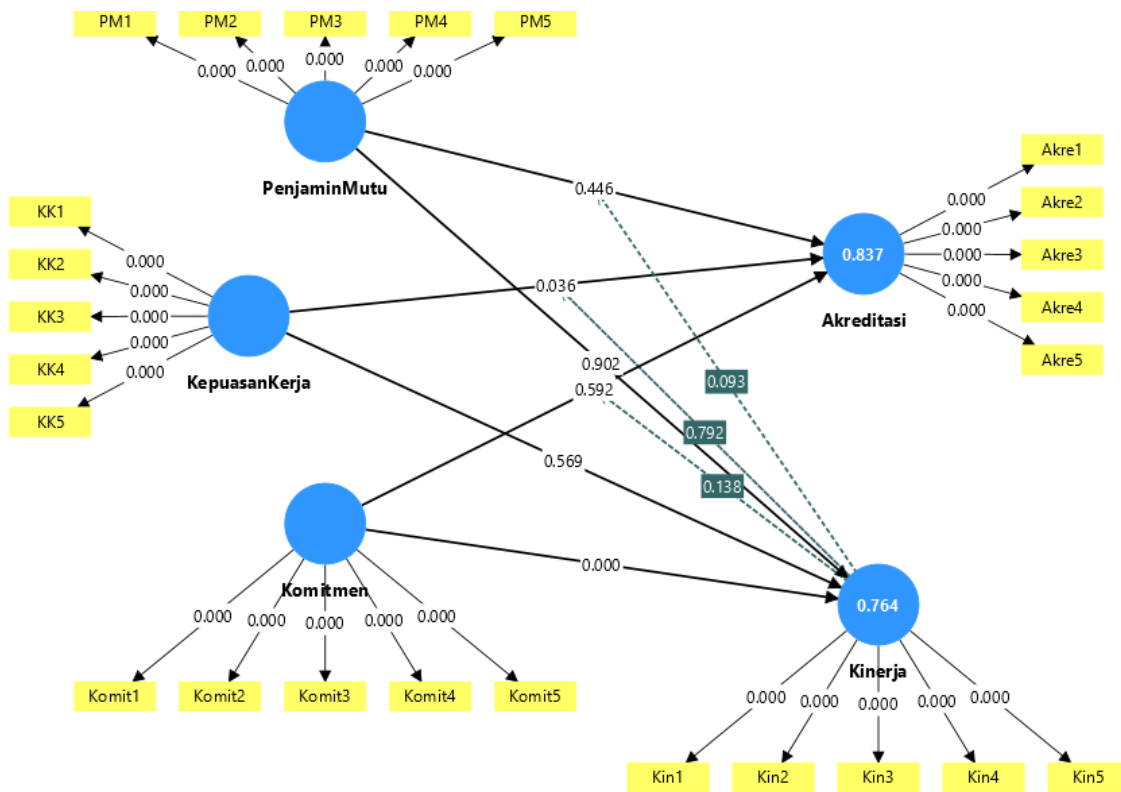
Lampiran 3. Hasil Analisis Data Path Awal



Algorithm



Bootstrapping



Outer loadings

Matrix

	Akreditasi	Kepuasan Kerja	Kinerja	Komitmen	Penjamin Mutu	Kinerja x Penjamin Mutu	Kinerja x Kepuasan Kerja	Kinerja x Komitmen
Akre1	0,913							
Akre2	0,884							
Akre3	0,921							
Akre4	0,879							
Akre5	0,861							
KK1		0,907						
KK2		0,849						
KK3		0,845						
KK4		0,773						
KK5		0,874						
Kin1			0,873					
Kin2			0,865					
Kin3			0,910					
Kin4			0,897					
Kin5			0,858					
Komit1				0,865				
Komit2				0,850				
Komit3				0,871				
Komit4				0,876				
Komit5				0,778				
PM1					0,821			
PM2					0,892			
PM3					0,926			
PM4					0,879			
PM5					0,896			

Kinerja x KepuasanKerja							1,000	
Kinerja x Komitmen								1,000
Kinerja x PenjaminMutu						1,000		

Construct reliability and validity

Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Akreditasi	0,935	0,937	0,951	0,795
KepuasanKerja	0,904	0,905	0,929	0,724
Kinerja	0,928	0,929	0,945	0,776
Komitmen	0,902	0,906	0,928	0,720
PenjaminMutu	0,929	0,936	0,947	0,781

Cross loadings

	Akreditasi	KepuasanKerja	Kinerja	Komitmen	PenjaminMutu	Kinerja x PenjaminMutu	Kinerja x KepuasanKerja	Kinerja x Komitmen
Akre1	0,913	0,699	0,778	0,702	0,657	-0,247	-0,091	-0,139
Akre2	0,884	0,713	0,753	0,756	0,578	-0,186	-0,046	-0,111
Akre3	0,921	0,706	0,848	0,818	0,574	-0,159	-0,045	-0,156
Akre4	0,879	0,679	0,721	0,720	0,575	-0,179	-0,110	-0,174
Akre5	0,861	0,746	0,774	0,683	0,589	-0,095	-0,015	0,012
KK1	0,681	0,907	0,607	0,672	0,866	0,052	0,116	-0,004
KK2	0,632	0,849	0,560	0,709	0,713	0,060	0,083	-0,053
KK3	0,606	0,845	0,657	0,645	0,697	0,087	0,106	-0,010
KK4	0,714	0,773	0,709	0,777	0,627	-0,202	-0,121	-0,139
KK5	0,727	0,874	0,666	0,676	0,796	0,061	0,089	-0,028
Kin1	0,829	0,679	0,873	0,760	0,557	-0,143	-0,016	-0,083
Kin2	0,700	0,609	0,865	0,750	0,576	-0,264	-0,159	-0,262

Kin3	0,727	0,631	0,910	0,752	0,525	-0,223	-0,175	-0,241
Kin4	0,755	0,697	0,897	0,769	0,628	-0,248	-0,116	-0,246
Kin5	0,811	0,711	0,858	0,799	0,628	-0,198	-0,120	-0,214
Komit1	0,664	0,743	0,691	0,865	0,766	-0,049	0,007	-0,165
Komit2	0,705	0,660	0,746	0,850	0,554	-0,154	-0,116	-0,123
Komit3	0,752	0,702	0,770	0,871	0,599	-0,164	-0,119	-0,167
Komit4	0,734	0,633	0,816	0,876	0,532	-0,173	-0,079	-0,142
Komit5	0,643	0,767	0,659	0,778	0,656	0,025	0,088	-0,018
PM1	0,535	0,745	0,481	0,603	0,821	-0,082	-0,074	-0,133
PM2	0,498	0,701	0,597	0,629	0,892	-0,102	-0,046	-0,204
PM3	0,637	0,771	0,615	0,669	0,926	-0,098	-0,028	-0,153
PM4	0,602	0,794	0,549	0,651	0,879	-0,016	0,108	-0,023
PM5	0,652	0,827	0,666	0,655	0,896	-0,023	0,064	-0,105
Kinerja x KepuasanKerja	-0,068	0,060	-0,132	-0,057	0,009	0,901	1,000	0,878
Kinerja x Komitmen	-0,127	-0,057	-0,236	-0,148	-0,139	0,879	0,878	1,000
Kinerja x PenjaminMutu	-0,193	0,008	-0,243	-0,127	-0,071	1,000	0,901	0,879

Fornell-Larcker criterion

	Akreditasi	KepuasanKerja	Kinerja	Komitmen	PenjaminMutu
Akreditasi	0,892				
KepuasanKerja	0,795	0,851			
Kinerja	0,871	0,757	0,881		
Komitmen	0,826	0,822	0,871	0,849	
PenjaminMutu	0,666	0,870	0,663	0,727	0,883

R-squareOverview

	R-square	R-square adjusted
Akreditasi	0,837	0,820
Kinerja	0,764	0,754

Path coefficientsMean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KepuasanKerja -> Akreditasi	0,456	0,442	0,217	2,102	0,036
KepuasanKerja -> Kinerja	0,148	0,129	0,260	0,569	0,069
Kinerja -> Akreditasi	0,497	0,479	0,174	2,862	0,004
Kinerja x KepuasanKerja -> Akreditasi	0,067	0,035	0,254	0,264	0,008
Kinerja x Komitmen -> Akreditasi	0,258	0,292	0,174	1,484	0,014
Kinerja x PenjaminMutu -> Akreditasi	0,318	0,235	0,189	1,680	0,009
Komitmen -> Akreditasi	0,107	0,118	0,200	0,537	0,006
Komitmen -> Kinerja	0,765	0,765	0,169	4,535	0,000
PenjaminMutu -> Akreditasi	0,125	0,093	0,164	0,762	0,046
PenjaminMutu -> Kinerja	0,022	0,003	0,180	0,123	0,002

Specific indirect effectsMean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Komitmen -> Kinerja -> Akreditasi	0,381	0,370	0,166	2,297	0,022
PenjaminMutu -> Kinerja -> Akreditasi	0,011	0,004	0,094	0,118	0,039
KepuasanKerja -> Kinerja -> Akreditasi	0,074	0,062	0,136	0,543	0,006

Total effectsMean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KepuasanKerja -> Akreditasi	0,529	0,504	0,280	1,891	0,059
KepuasanKerja -> Kinerja	0,148	0,129	0,260	0,569	0,026
Kinerja -> Akreditasi	0,497	0,479	0,174	2,862	0,004
Kinerja x KepuasanKerja -> Akreditasi	0,067	0,035	0,254	0,264	0,008
Kinerja x Komitmen -> Akreditasi	0,258	0,292	0,174	1,484	0,014
Kinerja x PenjaminMutu -> Akreditasi	0,318	0,235	0,189	1,680	0,039
Komitmen -> Akreditasi	0,488	0,489	0,191	2,555	0,011
Komitmen -> Kinerja	0,765	0,765	0,169	4,535	0,000
PenjaminMutu -> Akreditasi	0,136	0,097	0,200	0,681	0,050
PenjaminMutu -> Kinerja	0,022	0,003	0,180	0,123	0,019

