



## **PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Abadi Sanosra<sup>✉</sup>, Didik Susanto, Nursaid

Magister Manajemen UNMUH Jember, Indonesia

### **Info Artikel**

*Sejarah Artikel:*

Diterima 2020-09-10

Disetujui 2020-10-25

Dipublikasikan 2020-10-30

*Keywords:*

*Budaya Organisasi;*

*Kepemimpinan; Kepuasan,*

*Kinerja; Motivasi..*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh secara langsung ataupun tidak langsung antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kinerja pada karyawan Universitas Muhammadiyah Jember dengan sampel sebesar 150 responden. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, yaitu menggunakan metodologi SEM dengan aplikasi WarpPLS 7.0. Temuan penelitian membuktikan bahwa Kepemimpinan, Budaya Organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, sementara Kepuasan Kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sementara Budaya Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Untuk pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan ditemukan sebagian besar berpengaruh positif dan signifikan kecuali variabel budaya organisasi. Originalitas penelitaian melakukan replikasi model yang menguji variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel anteseden untuk meningkatkan Kinerja.

### **Abstract**

*The purpose of this study was to determine the effect directly or indirectly between Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Work Motivation on Performance of Muhammadiyah Jember University employees with a sample of 150 respondents. The research method used is a quantitative method, which uses the SEM methodology with WarpPLS 7.0 application. Research Findings prove that Leadership, Organizational Culture, positive and significant impact on Work Motivation, while Job Satisfaction has a positive but not significant effect on Work Motivation, Leadership, Job Satisfaction, Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance, while Organizational Culture has a positive effect but not significant to Employee Performance. for the indirect effect on the performance of the employee, it was found that most of the positive and significant effects except the Organizational Culture variables. The originality of the research replicates the model that tests work motivation as an intervening variable with job satisfaction as an antecedent variable to improve performance.*

<sup>✉</sup>Alamat korespondensi :

abadisanosra@unmuhjember.ac.id



## PENDAHULUAN

Kinerja organisasi telah menjadi isu sentral di era persaingan yang semakin kompetitif dan merupakan sebuah kebutuhan yang harus di capai oleh setiap organisasi. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu (Fahmi, 2016). Beberapa pandangan baik secara teoritis maupun secara empirik untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan aspek-aspek pendukung seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi dan variabel lainnya. Menurut Jurdi (2018) kepemimpinan sebagai; pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka berusaha dengan penuh pengorbanan dan secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan kelompok.

Fahmi (2016) Budaya Organisasi didefinisikan; sebagai suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Kepuasan Kerja merupakan variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di suatu organisasi. Teori yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja adalah definisi kepuasan menurut Azhad & Qomariah (2015), bahwa kepuasan kerja sebagai; keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka. Motivasi menurut (Fahmi, 2016); aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan variabel yang penting untuk diukur atau dinilai pada organisasi, baik organisasi yang berorientasi laba atau organisasi yang tidak berorientasi laba. Begitu juga pada organisasi pendidikan. Variabel pendukung kinerja pada organisasi pendidikan, baik variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan dan motivasi juga diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu Jenjang Pendidikan Tinggi yang tetap eksis di Kabupaten Jember adalah Universitas Muhammadiyah Jember. Universitas Muhammadiyah Jember merupakan organisasi yang bergerak dalam dunia pendidikan yang berorientasi menjadi perguruan tinggi yang unggul dalam ipteks yang bernafaskan nilai-nilai keislaman, maka diharapkan kinerja dari seluruh komponen, baik tingkat pimpinan sampai tingkat karyawan di Universitas Muhammadiyah Jember mampu untuk mencapai tujuan yang menjadi orientasi universitas. Akan tetapi pada kenyataannya terdapat fenomena yaitu tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah.

Berdasarkan latar belakang penelitian baik secara teori dan empirik berdasar penelitian sebelumnya serta fenomena yang terjadi di Universitas Muhammadiyah Jember yaitu rendahnya kinerja karyawan tersebut, bahwa dirasa perlu dan penting untuk melakukan penelitian di Universitas Muhammadiyah Jember, dengan mengangkat judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Universitas Muhammadiyah Jember Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”.

Dari latar belakang yang telah dijelaskan, maka tujuan penelitian adalah untuk menganalisis apakah Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan baik secara langsung dan tidak langsung.

## KAJIAN TEORI

Kinerja (performance) adalah total output atau tingkat produktivitas yang mampu dihasilkan baik oleh individu maupun organisasi tertentu atau bisa dikatakan capaian seseorang, sekelompok orang atau organisasi yang sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Untuk melihat apakah kinerja dari seseorang, sekelompok orang atau organisasi telah sesuai dengan tanggung jawab yang di harapkan maka



diperlukan sebuah alat ukur untuk mengukur apakah kinerjanya sudah sesuai dengan standar atau target yang diharapkan. Jika hasil pengukuran kinerja belum memuaskan maka pihak manajemen harus memikirkan untuk menyusun suatu strategi agar kinerja dapat ditingkatkan. Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja terdapat beberapa usaha yang dapat dilakukan seperti pengembangan, perbaikan sistem kerja, sebagai kelanjutan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu.

Peningkatan kinerja juga dapat ditingkatkan dengan memperhatikan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Menurut Gibson (2008) terdapat tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu Faktor individu meliputi : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Faktor psikologis meliputi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, komitmen dan kepuasan kerja Faktor organisasi meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (reward system). Berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh Gibson (2008) terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja baik itu yang berasal dari internal individu itu sendiri seperti faktor individu dan faktor psikologis maupun faktor eksternal individu seperti faktor organisasi. Faktor psikologis yang terdiri dari motivasi dan kepuasan adalah salah satu faktor penting yang harus diperhatikan meskipun itu berasal dari dalam pikiran individu itu sendiri Sementara faktor kepemimpinan dan budaya organisasi sudah dapat di pastikan bahwa organisasi mampu secara langsung untuk melakukan intervensi karena faktor kepemimpinan dan budaya organisasi berasal dari dalam organisasi atau diluar kehendak individu atau dalam hal ini karyawan. Sementara untuk kepentingan pengukuran kinerja Robbins & Judge (2013) mengajukan tujuh dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Ketujuh dimensi tersebut adalah 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Ketepatan 4) Waktu, 5) Efektifitas, 6) Kemandirian, 7) Komitmen kerja.

Motivasi yang merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah seseorang mampu menghasilkan kinerja yang di harapkan. Terdapat beberapa teori-teori yang berusaha menjelaskan bagaimana motivasi muncul dalam diri seseorang sehingga dapat menjadi motif penggerak seseorang untuk melakukan sesuatu. Maslow (1943) menghasilkan sebuah teori yang disebut dengan teori hirarki kebutuhan dimana teori ini berusaha menjelaskan pada dasarnya kebutuhan manusia memiliki peran sentral untuk menggerakkan seseorang melakukan sesuatu, atau dapat diartikan bahwa seseorang bersedia untuk patuh karena adanya faktor kebutuhan yang harus dipenuhi. Dengan demikian akhirnya teori hirarki kebutuhan membagi kebutuhan manusia kedalam lima tingkatan yang terdiri dari 1) kebutuhan Fisiologis (pangan, sandang dan papan), 2) kebutuhan keselamatan dan rasa aman, 3) kebutuhan status sosial, 4) kebutuhan citra baik, 5) kebutuhan aktualisasi diri. Pesan utama dari teori hirarki kebutuhan adalah bahwa apabila saah satu kebutuhan sudah tercapai maka kebutuhan tersebut tidak lagi menjadi motif pendorong seseorang melakukan sesuatu.

Teori selanjutnya adalah teori dua faktor atau lebih dikenal dengan yang dicetuskan oleh Herzberg *et al.* (1959) teori ini merupakan kritikan terhadap teori hirarki kebutuhan dimana pada dasarnya kebutuhan seseorang tidak bertingkat-tingkat seperti pandangan teori hirarki kebutuhan. Teori ini mencoba untuk menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang menyebabkan seseorang (karyawan) bersedia untuk meningkatkan produktifitasnya, kedua faktor tersebut adalah Faktor Motivator yang terdiri dari 1) prestasi, 2) pengakuan, 3) pekerjaan itu sendiri, 4) tanggung jawab, 5) pengembangan karir, 6) pertumbuhan Hygiene Factor Theory. Keenam faktor ini menjadi motivator yang dominan mempengaruhi seorang karyawan untuk bersedia meningkatkan produktifitasnya. Sementara faktor yang kedua adalah faktor higienis (hygiene) yang cenderung menghasikan puas atau tidak puasnya karyawan terhadap pekerjaannya sehingga terpengaruh juga terhadap motivasinya. Faktor higienis ini terdiri dari enam faktor yaitu 1) Kebijakan perusahaan, 2) pengawasan, 3) hubungan 4)



kondisi kerja, 5) gaji, 6) keamanan. Jika diperhatikan pada dasarnya teori dua faktor dari Herzberg *et al.* (1959) masih tetap mempertahankan jenis-jenis kebutuhan dari teori hirarki kebutuhan akan tetapi kebutuhan tersebut dibagi kedalam dua faktor saja dari sebelumnya terdapat lima jenis tingkatan kebutuhan.

## METODE PENELITIAN

Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 137 responden yang sesuai dengan data jumlah karyawan yang terdapat pada data ceklok kehadiran karyawan Universitas Muhammadiyah Jember, Metode yang digunakan dalam penentuan sampel ini adalah metode sampel jenuh. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada seluruh populasi. Variabel-variabel tersebut diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner berskala ordinal yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe skala likert. Skala Likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu (Siregar, 2010). Skala tersebut berisi lima tingkat preferensi jawaban. Analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Partial Least Square adalah suatu teknik statistik multivariat yang bisa untuk menangani banyak variabel variabel respon/terikat/dependen serta variabel eksplanatori sekaligus.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Outer Model

Pengujian outer model digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang menjadi pembentuk konstruk laten. Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas pada indikator-indikator pembentuk konstruk laten ini, secara umum dapat disimpulkan bahwa semua elemen pernyataan dalam kuesioner dapat dipergunakan untuk mengukur variabel pada penelitian ini.

### Uji Validitas

**Tabel 1. Convergent validity  
Konstruk Variabel -Variable Penelitian**

<b>Indikator</b>	<b>Combined loading</b>	<b>Keterangan</b>
KPN1	0.891	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KPN2	0.912	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KPN3	0.920	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KPN4	0.908	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KPN5	0.916	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO1	0.939	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO2	0.930	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO3	0.891	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO4	0.892	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO5	0.920	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO6	0.924	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO7	0.919	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KK1	0.919	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KK2	0.903	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>



KK3	0.915	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KK4	0.862	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KK5	0.897	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KK6	0.913	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KK7	0.929	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KK8	0.871	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KK9	0.936	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KK10	0.920	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
MO1	0.916	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
MO2	0.916	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
MO3	0.878	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
MO4	0.901	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
MO5	0.930	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN1	0.903	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN2	0.915	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN3	0.911	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN4	0.890	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN5	0.894	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN6	0.923	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN7	0.894	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN1	0.917	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN9	0.903	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN10	0.892	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN11	0.892	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KJN12	0.924	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

Sumber Data : Diolah sendiri

**Tabel 2. Uji Reliabilitas  
 Konstruk Variabel Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b><i>Composite Reliability Coefficients</i> β&gt;0,700</b>	<b><i>Cronbach's Alpha Coefficients</i> β&gt;0,700</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan	0.960	0.948	Reliabel
Budaya Organisasi	0.974	0.968	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.979	0.976	Reliabel
Motivasi	0.959	0.947	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.982	0.980	Reliabel

Sumber Data : Diolah sendiri



**Tabel 3. Model Fit And Quality Indices**

---

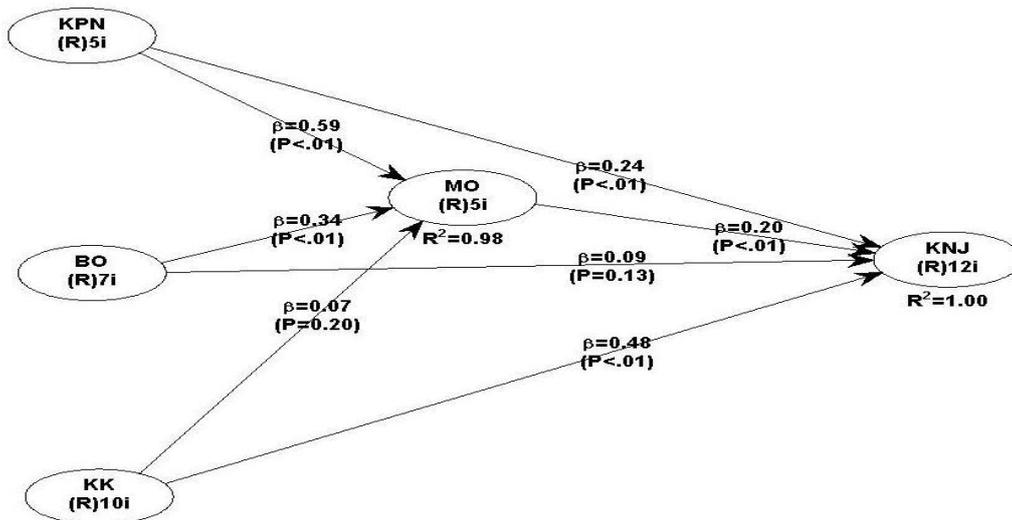
Average path coefficient (APC)=0.285,  $P < 0.001$

Average R-squared (ARS)=0.990,  $P < 0.001$

Average block VIF (AVIF)=96.055, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$

---

Sumber Data : Diolah sendiri



Sumber Data : Diolah sendiri

**Gambar 1. Model Pengujian Model Struktural**

**Tabel 4. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Hipotesis	Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effect</i> )	<i>Path Coefficients</i>	<i>P-value</i>	Hasil
H1	X1 (Kepemimpinan) → Z (Motivasi Kerja)	0.59	< 0.01	Positif Signifikan
H2	X2 (Budaya Organisasi) → Z (Motivasi Kerja)	0.34	< 0.01	Positif Signifikan
H3	X3 (Kepuasan Kerja) → Z (Motivasi Kerja)	0.07	< 0.20	Positif Tidak Signifikan
H4	X1 (Kepemimpinan) → Y (Kinerja)	0.24	< 0.01	Positif Signifikan
H5	X2 (Budaya Organisasi) → Y (Kinerja)	0.09	< 0.13	Positif Tidak Signifikan



					Signifikan
H6	X3 (Kepuasan Kerja) → Y (Kinerja)	0.48	< 0.01	Positif	Signifikan
H7	Z (Motivasi) → Y (Kinerja)	0.20	< 0.01	Positif	Signifikan

Sumber Data : Diolah sendiri

**Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Kriteria	Variabel	KPN	BO	KK
<i>Path Coefficients</i>	KNJ	0.237	0.089	0.475
<i>P-Values</i>	KNJ	0.001	0.134	<0.001

Sumber Data : Diolah sendiri

**Table 7. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

	Hipotesis	<i>Path Coefficients</i>	<i>P-value</i>	Hasil
H1	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja	0.59	< 0.01	Diterima
H2	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja	0.34	< 0.01	Diterima
H3	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja	0.07	< 0.20	Ditolak
H4	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0.24	< 0.01	Diterima
H5	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0.09	< 0.13	Ditolak
H6	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0.48	< 0.01	Diterima



	<b>Hipotesis</b>	<b>Path Coefficients</b>	<b>P-value</b>	<b>Hasil</b>
H7	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0.20	< 0.01	Diterima
H8	Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	0.237	0.001	Diterima
H9	Budaya Organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	0.089	0.134	Ditolak
H10	Kepuasan Kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	0.475	< 0.01	Diterima

Sumber Data : Diolah sendiri

### **Pembahasan**

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa Nilai p-values < 0,01 hasil ini signifikan karena nilai p-value kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan path coefficients dan p-values pada hubungan pengaruh langsung antar variabel maka hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Semakin Tinggi Kepemimpinan Semakin Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Motivasi dapat diterima. Nilai p-values < 0,01 hasil ini signifikan karena nilai p-value kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan path coefficients dan p-values pada hubungan pengaruh langsung antar variabel maka hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Semakin Tinggi Budaya Organisasi Semakin Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Motivasi Kerja dapat diterima. Nilai p-values 0,20 hasil ini tidak signifikan karena nilai p-value lebih dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan path coefficients dan p-values pada hubungan pengaruh langsung antar variabel maka hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Semakin rendah Kepuasan Kerja maka Berpengaruh Positif tapi tidak Signifikan Terhadap Motivasi Kerja ditolak. Nilai p-values < 0,01 hasil ini signifikan karena nilai p-value kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan path coefficients dan p-values pada hubungan pengaruh langsung antar variabel maka hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Semakin Tinggi Kepemimpinan Semakin Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan diterima. Nilai p-values = 0,13 hasil ini tidak signifikan karena nilai p-value lebih dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan path coefficients dan p-values pada hubungan pengaruh langsung antar variabel maka hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa Semakin Rendah Budaya Organisasi Maka Berpengaruh Positif Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Ditolak. Nilai p-values = < 0,01 hasil ini signifikan karena nilai p-value kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan path coefficients dan p-values pada hubungan pengaruh langsung antar variabel maka hipotesis keenam (H6) yang menyatakan bahwa Semakin Tinggi Kepuasan Kerja Maka Berpengaruh Positif



Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Diterima. Nilai p-values =  $< 0,01$  hasil ini signifikan karena nilai p-value kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan path coefficients dan p-values pada hubungan pengaruh langsung antar variabel maka hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa Semakin Tinggi Motivasi Kerja Maka Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Diterima. Nilai p-values 0,001 hasil ini signifikan karena nilai p-value kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan path coefficients dan p-values pada hubungan pengaruh tidak langsung antar variabel maka hipotesis kedelapan (H8) yang menyatakan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan semakin berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi diterima. Nilai p-values 0,134 hasil ini tidak signifikan karena nilai p-value lebih dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan path coefficients dan p-values pada hubungan pengaruh tidak langsung antar variabel maka hipotesis kesembilan (H9) yang menyatakan bahwa semakin rendah Budaya Organisasi maka berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja ditolak. Nilai p-values  $< 0,001$  hasil ini signifikan karena nilai p-value lebih dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan path coefficients dan p-values pada hubungan pengaruh tidak langsung antar variabel maka hipotesis kesepuluh (H10) yang menyatakan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja maka berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja diterima.

Berdasarkan hai uji hipotesis diatas terdapat dua variabel anteseden memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap variabel intervening yaitu antara variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi, sementara antara variabel kepuasan terhadap variabel motivasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa secara teoritis antara kepemimpinan dan budaya organisasi mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember dengan demikian temuan ini mengkonfirmasi teori yang sebelumnya menyatakan bahwa faktor psikologis dan faktor organisasi memiliki peranan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sementara satu variabel anteseden tidak terbukti mampu mempengaruhi peningkatan motivasi kerja karyawan, variabel tersebut adalah variabel kepuasan. Temuan ini tentunya bertentangan dengan teori sebelumnya dengan demikian hasil konfirmasi teori dalam penelitian ini tidak terbukti.

Hasil analisis data juga mengkonfirmasi bahwa terdapat tiga variabel independen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu antara variabel kepemimpinan, variabel kepuasan dan variabel motivasi terhadap kinerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hasil konfirmasi teori antar variabel tersebut terbukti secara empiris, yang artinya bahwa ketiga variabel tersebut merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini juga di dukung dengan uji diterminasi yang membuktikan bahwa variabel-variabel tersebut mampu memberikan tingkat kontribusi sebesar 100 %. Meskipun hasil uji diterminasi memiliki tingkat yang sempurna namun terdapat temuan yang bertentang secara teoritis yaitu variabel kepuasan tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja dimana teori sebelumnya menyatakan bahwa kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **SIMPULAN**

Kepemimpinan secara langsung terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember. Budaya Organisasi secara langsung terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember. Kepuasan Kerja secara langsung terbukti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan Universitas Muhammadiyah Jember meskipun masih berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember secara positif. Kepuasan Kerja secara langsung memberikan pengaruh yang positif dan signifikan



terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember. Motivasi Kerja secara langsung memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember. Kepemimpinan secara tidak langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember. Budaya Organisasi secara tidak langsung tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember meskipun berpengaruh secara positif. Keputusan Kerja secara tidak langsung terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.

Hasil temuan ini memberikan implikasi terhadap pihak manajemen agar dapat meningkatkan peran organisasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Pihak manajemen harus mengembangkan langkah-langkah pengembangan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan juga mampu menyesuaikan dengan kondisi karyawan sekaligus merancang kebijakan yang mampu dipahami dan dilaksanakan oleh karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Azhad, Muhammad N., & Qomariah, N. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Cahaya Ilmu.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja* (1st ed.). Mitra Wacana Media.
- Gibson, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Erlangga.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Jurdi, F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing*. Intrans Publishing.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370– 396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education, Inc.
- Siregar, H. (2010). Challenges for Sustainable Agricultural Biotechnology Development in Indonesia. *Asian Journal of Agriculture and Development*, 7(2), 17– 26.