

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

**TESIS**

**Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)  
pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Jember**



**Oleh:**

**Didik Susanto**

**NIM: 18 2041 2036**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
JEMBER  
2020**

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

**TESIS**

**Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)  
pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Jember**



**Oleh:**

**Didik Susanto**

**NIM: 18 2041 2036**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
JEMBER  
2020**

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| TABEL 1.1 Daftar Ceklok Kehadiran Karyawan UNMUH Jember.....                | 5  |
| TABEL 2.1 Perbedaan X dan Y Tipe Karyawan .....                             | 13 |
| TABEL 2.2 Dimensi Efektivitas .....   | 17 |
| TABEL 2.3 Penelitian Terdahulu.....   | 25 |
| TABEL 2.4 Perbandingan Penelitian .....                                     | 30 |
| TABEL 4.1 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kepemimpinan .....     | 54 |
| TABEL 4.2 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Budaya Organisasi..... | 56 |
| TABEL 4.3 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kepuasan Kerja .....   | 59 |
| TABEL 4.4 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Motivasi Kerja.....    | 62 |
| TABEL 4.5 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja.....           | 64 |
| TABEL 4.6 Convergent Validity Variabel Kepemimpinan .....                   | 69 |
| TABEL 4.7 Convergent Validity Variabel Budaya Organisasi .....              | 69 |
| TABEL 4.8 Convergent Validity Variabel Kepuasan Kerja .....                 | 70 |
| TABEL 4.9 Convergent Validity Variabel Motivasi Kerja.....                  | 70 |
| TABEL 4.10 Uji Validitas Combined Loadings and Cross Loadings .....         | 71 |
| TABEL 4.11 Uji Reiliabilitas.....   | 73 |
| TABEL 4.12 Model Fit and Quality Indeks .....                               | 74 |
| TABEL 4.13 Direct Effect.....   | 76 |
| TABEL 4.14 Indirect Effect .....  | 79 |
| TABEL 4.15 Total Effect .....   | 80 |
| TABEL 4.16 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....                            | 81 |
| TABEL 4.17 Effect Size For Path Coefisien.....                              | 82 |

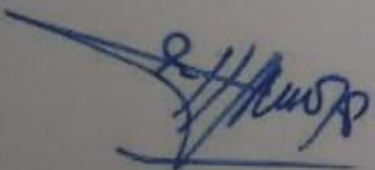
## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

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

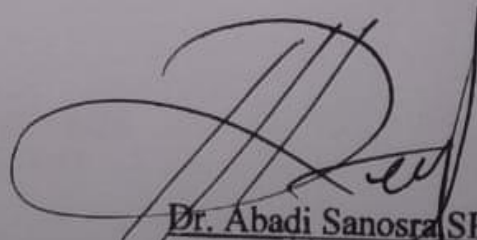
Yang disusun oleh Didik Susanto telah disetujui dan telah dipertahankan di depan Tim Penguji.

Pembimbing Utama



Dr. H. Nursaid, MM  
NPK. 15 09 701

Pembimbing Anggota



Dr. Abadi Sanosra, SE., MM  
NPK. 05 09 478

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

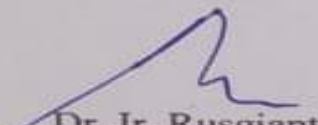
**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**, telah diuji dan disahkan oleh Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember pada:

Hari : Kamis

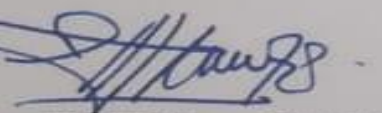
Tanggal : 11 Juni 2020

Tempat : Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,  
Ketua

  
Dr. Ir. Rusgianto, MM  
NPK. 10 65 033

Anggota I,

  
Dr. H. Nursaid, MM  
NPK. 15 09 701

Anggota II,

  
Dr. Abadi Sanosra, SE., MM  
NPK. 05 09 478

Mengesahkan:

Direktur,

  
Dr. Abadi Sanosra, SE., MM  
NPK. 05 09 478



Ketua Program Studi,

  
Dr. Abadi Sanosra, SE., MM  
NPK. 05 09 478

## PERNYATAAN ORISINILITAS TESIS

Saya sebagai penulis tesis ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan dan pemahaman saya, dari seluruh naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiatisme, saya bersedia tesis (Magister) ini dibatalkan, serta diproses sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Jember,



Didik Susanto  
NIM. 18 2041 2036

## UNGKAPAN TERIMA KASIH

*Alhamdulillah* sebagai ucapan syukur kehadirat *Allah S.W.T* sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Salam dan *Sholawat* hanya kepada Nabi *Muhammad S.A.W* panutan bagi manusia yang paham dan cerdas dalam mengarungi kehidupan dunia ini.

Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember, tentunya dalam penulisan mulai dari Pendahuluan hingga Kesimpulan serta Saran pada tesis ini banyak pihak yang membantu baik material dan spiritual, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat serta ucapan terima kasih Kepada:

1. Kedua orang tua penulis atas seluruh perjuangan dan ridhonya sehingga *Allah S.W.T* juga ridho memberikan kemudahan sehingga tercapai visi penulis menjadi seorang Magister Manajemen.
2. Istri tercinta penulis *my soul* karena penulis paham lelaki hebat karena ada wanita yang hebat bersamanya.
3. Bapak Dr. Abadi Sanosra, MM selaku Direktur, Ka. Prodi, dosen dan pembimbing yang tidak pernah lelah membimbing sehingga penulis paham dan mampu menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. H. Nursaid, MM sebagai dosen dan pembimbing yang selalu memberikan support positif sehingga penulis terus berusaha menyelesaikan tesis ini dengan upaya terbaik.
5. Bapak Dr. Ir. Rusgianto, MM sebagai dosen dan penguji Tesis yang memberikan kritik membangun selama ujian tesis sehingga mendapat hasil yang memuaskan bagi penulis.

Mengingat penulis adalah manusia yang penuh dengan keterbatasan maka kritik konstruktif dari para pembaca demi kesempurnaan tesis ini dan semoga tesis ini memberikan manfaat bagi pembaca dan peneliti di masa yang akan datang.

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan *Alhamdulillah* segala puja dan puji syukur kehadirat *Allah S.W.T* penguasa alam semesta yang telah memberikan petunjuk sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. *Allahumma Sholli 'ala Muhammad* yang tidak lupa penulis ucapkan kepada manusia biasa bernama Muhammad S.A.W namun paling sempurna diantara manusia ciptaan *Allah S.W.T* lainnya.

Tesis ini berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Universitas Muhammadiyah Jember Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Seluruh variabel yang tercantum di dalam judul akan dibahas mulai BAB I, BAB II, BAB III, BAB IV dan BAB V baik secara teori dan empirik yang selanjutnya data yang diperoleh dari objek penelitian akan diuji dengan menggunakan WarpPls 7.0.

Tentunya dalam penulisan tesis ini masih ada kekurangan untuk itu penulis menyampaikan permohonan maaf atas segala kekurangan dan semoga menjadi koreksi bersama untuk perbaikan selanjutnya.

Jember, Juni 2020

Penulis



## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN SAMPUL.....                             | i    |
| HALAMAN JUDUL .....                             | ii   |
| PERSETUJUAN PEMBIMBING .....                    | iii  |
| PENGESAHAN TESIS .....                          | iv   |
| PERNYATAAN ORISINILITAS TESIS .....             | v    |
| DAFTAR ISI .....                                | viii |
| DAFTAR TABEL .....                              | xii  |
| DAFTAR GAMBAR.....                              | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                           | xiv  |
| ABSTRAK.....                                    | xv   |
| BAB I.....                                      | 1    |
| PENDAHULUAN .....                               | 1    |
| 1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN.....              | 1    |
| 1.2 RUMUSAN MASALAH.....                        | 6    |
| 1.3 TUJUAN.....                                 | 6    |
| 1.4 MANFAAT.....                                | 8    |
| 1.4.1    Manfaat Praktis.....                   | 8    |
| A. Bagi Peneliti .....                          | 8    |
| B. Bagi Universitas Muhammadiyah Jember.....    | 8    |
| C. Bagi Pihak Lain .....                        | 8    |
| 1.4.2    Manfaat Teoritis .....                 | 8    |
| A. Bagi Dunia Pendidikan.....                   | 8    |
| B. Bagi Instansi Terkait.....                   | 8    |
| BAB II .....                                    | 9    |
| KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS .....                | 9    |
| 2.1 KAJIAN TEORI .....                          | 9    |
| 2.1.1 Motivasi.....                             | 10   |
| A. Teori Hirarki Kebutuhan, Maslow (1943) ..... | 11   |

|                   |  |    |
|-------------------|--|----|
| B.                | Teori Dua Faktor, Hezberg (1959).....                              | 12 |
| C.                | Teori X dan Y, McGregor (1960).....                                | 12 |
| 2.1.2             | Kepemimpinan .....   | 15 |
| A.                | <i>Path-goal theory</i> oleh Robert House .....                    | 16 |
| B.                | Contingency Theory oleh Fiedler .....                              | 17 |
| C.                | Teori Gaya Kepemimpinan oleh Reddin (1971).....                    | 17 |
| 2.1.3             | Budaya Organisasi.....   | 18 |
| A.                | Teori adaptasi, Kotter (1990).....                                 | 20 |
| B.                | Teori model, Heskett dan Kotter (1992) .....                       | 20 |
| C.                | Teori Budaya Organisasi, Robbins (2006).....                       | 21 |
| 2.1.4             | Kepuasan Kerja.....  | 21 |
| 2.1.5             | Kinerja .....  | 23 |
| 2.2               | PENELITIAN TERDAHULU .....   | 24 |
| 2.3               | KERANGKA KONSEPTUAL.....   | 34 |
| 2.4               | PERUMUSAN HIPOTESIS .....  | 34 |
| 2.4.1             | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi .....                      | 34 |
| 2.4.2             | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi .....                 | 35 |
| 2.4.3             | Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi .....                    | 35 |
| 2.4.4             | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....                       | 36 |
| 2.4.5             | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....                   | 36 |
| 2.4.6             | Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....                     | 37 |
| 2.4.7             | Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....                            | 37 |
| 2.4.8             | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi.....       | 38 |
| 2.4.9             | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi ..... | 38 |
| 2.4.10            | Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi .....    | 39 |
| BAB III           | .....  | 40 |
| METODE PENELITIAN | .....  | 40 |
| 3.1               | Pendekatan Penelitian .....  | 40 |
| 3.2               | Desain Penelitian .....  | 40 |
| 3.3               | Definisi Operasional Variabel.....                                 | 41 |
| 3.3.1             | Kepemimpinan(X1).....  | 41 |

|                                 |  |    |
|---------------------------------|--|----|
| 3.3.2                           | Budaya Organisasi(X2) .....  | 42 |
| 3.3.3                           | Kepuasan Kerja(X3) .....   | 43 |
| 3.3.4                           | Motivasi (Z1) .....  | 44 |
| 3.3.5                           | Kinerja (Y1).....  | 45 |
| 3.4                             | Lokasi Penelitian.....   | 46 |
| 3.5                             | Waktu Penelitian.....  | 46 |
| 3.6                             | Populasi dan Sampel/Responden .....  | 46 |
| 3.6.1                           | Populasi .....   | 46 |
| 3.6.2                           | Sampel .....   | 47 |
| 3.7                             | Teknik Pengumpulan Data.....   | 47 |
| 3.8                             | Instrumen Pengumpulan Data.....  | 47 |
| 3.8.1                           | Kuesioner .....  | 47 |
| 3.9                             | Teknik Analisis Data.....  | 49 |
| 3.9.1                           | Analisa Outer Model .....  | 50 |
| 3.9.2                           | Analisa Inner Model .....  | 51 |
| BAB IV                          | .....  | 52 |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | .....  | 52 |
| 4.1                             | Profil Tempat Penelitian .....   | 52 |
| 4.1.1                           | Gambaran Umum Universitas Muhammadiyah.....  | 52 |
| 4.2                             | Data Penelitian .....  | 54 |
| 4.2.1                           | Karakteristik Responden .....  | 54 |
| 4.3                             | Deskripsi Variabel Penelitian .....  | 55 |
| 4.4                             | Analisis Data.....   | 68 |
| 4.4.1                           | Uji Outer Model .....  | 68 |
| 4.4.2                           | Uji Inner Model.....   | 74 |
| 4.5                             | Uji Hipotesis .....  | 75 |
| 4.6                             | Pembahasan.....  | 84 |
| 4.6.1                           | H <sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Motivasi Kerja ..... | 84 |
| 4.6.2                           | H <sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap Motivasi Kerja..... | 85 |

|  |    |
|--|----|
| 4.6.3 H <sub>3</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap Motivasi Kerja.....  | 86 |
| 4.6.4 H <sub>4</sub> : Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap .....  | 86 |
| Kinerja Karyawan. ....   | 86 |
| 4.6.5 H <sub>5</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan secara langsung .....  | 87 |
| terhadap Kinerja Karyawan.....   | 87 |
| 4.6.6 H <sub>6</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan secara langsung.....  | 87 |
| terhadap Kinerja Karyawan.....   | 87 |
| 4.6.7 H <sub>7</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan secara langsung .....   | 88 |
| terhadap Kinerja Karyawan.....   | 88 |
| 4.6.8 H <sub>8</sub> : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara tidak .....  | 88 |
| langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja .....  | 88 |
| 4.6.9 H <sub>9</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui Motivasi Kerja ..... | 89 |
| 4.6.10 H <sub>10</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui Motivasi Kerja .....  | 90 |
| <b>BAB V</b> .....   | 91 |
| <b>KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....  | 91 |
| 5.1 Kesimpulan .....   | 91 |
| 5.2 Saran .....  | 92 |
| Daftar Pustaka.....  | 93 |
| Lampiran I .....   | 95 |
| LAMPIRAN II.....   | 99 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 Klasifikasi Teori .....           | 10 |
| Gambar 3.1 Desaian Penelitian .....          | 41 |
| Gambar 4.1 Model Pengujian WarpPls 7.0 ..... | 75 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  |    |
|--|----|
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....        | 94 |
| Lampiran 2 Hasil Olah Data WarpPls 0.7 ..... | 98 |