

**Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Universitas Muhammadiyah Jember Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Didik Susanto [dedi88susanto@gmail.com](mailto:dedi88susanto@gmail.com)  
Magister Manajemen UNMUH Jember  
Nursaid ([nursaid@unmuhjember.ac.id](mailto:nursaid@unmuhjember.ac.id))  
Magister Manajemen UNMUH Jember  
Abadi Sanosra ([abadisanosra78@gmail.com](mailto:abadisanosra78@gmail.com))  
Magister Manajemen UNMUH Jember

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan baik secara langsung ataupun tidak langsung antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kinerja.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dengan populasi penelitian Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember sebanyak 137, sampel yang diambil seluruh populasi. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar kepada seluruh responden. Analisis data pada penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0., sehingga akan dilakukan analisa data terhadap dua model yaitu *outer model dan inner model*. Dari penelitian diperoleh hasil ; 1) Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja; 2) Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja; 3) Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif tapi tidak Signifikan Terhadap Motivasi Kerja; 4) Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan; 5) Budaya Organisasi Berpengaruh Positif tapi tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan; 6) Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan; 7) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; 8) Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui Motivasi Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan; 9) Budaya Organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja; 10) Kepuasan Kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui Motivasi Kerja.

**Kata Kunci** : **Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.**

**I. PENDAHULUAN**

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu (Jurdi,2018:1). Dengan bahasa lain, organisasi sebagai; sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama.

Berbagai organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda,tergantung pada jenis organisasinya; baik organisasi politik, sosial, maupun bisnis.

Kerja sama tersebut tidak akan pernah terwujud jika ada perbedaan; karakter, motif, dan latar belakang yang berbeda pula,maka peran manajemen dibutuhkan untuk mengelola perbedaan tersebut menjadi suatu kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi (Fatahullah Jurdi, 2018:2)

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, 2016:137).

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 Fatahullah Jurdi (2018:129) kepemimpinan sebagai; pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka berusaha dengan penuh pengorbanan dan secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan kelompok.

Irham Fahmi (2016:186) 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 Qomariah, dkk (2015:28), bahwa kepuasan kerja sebagai; keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka.

Motivasi menurut Irham Fahmi (2016:87); 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 kesilaman, 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 di atas, peneliti berasumsi 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”**.

## II. TUJUAN PENELITIAN

dalam penelitian ini peneliti merumuskan tujuan penelitian antara lain:

1. Untuk menganalisis apakah variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.
2. Untuk menganalisis apakah variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Untuk menganalisis apakah variabel kepuasan berpengaruh secara signifikan

terhadap motivasi kerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.

4. Untuk menganalisis apakah variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.
5. Untuk menganalisis apakah variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.
6. Untuk menganalisis apakah variabel kepuasan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.
7. Untuk menganalisis apakah variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.
8. Untuk menganalisis apakah variabel kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.
9. Untuk menganalisis apakah variabel budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.
10. Untuk menganalisis apakah variabel kepuasan berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Jember.

## III. Peneliti Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel dan Metode	Hasil
1	Gumilar (2013)	<i>The relationship between organizational culture, leadership and worker motivation towards the performance of education.</i>	budaya organisasi (X1), kepemimpinan(X2), motivasi kerja(X3), kinerja(Y).  pendekatan <i>proportional sampling</i>  Analisis Statistik korelasi	budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terdapat hubungan secara positif dan signifikan terhadap kinerja
2	Gorodtse, e	<i>Influence of leadership</i>	Kepemimpinan(X1),	kepemimpinan dan pelatihan

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel dan Metode	Hasil
	t all (2018)	<i>style, training, role of ambiguity on employee performance of higher education of Saudi Arabia (KSA).</i>	pelatihan(X2), Kinerja(Y), ambiguitas peran(Z)  Meggunakan sampling sistematis  Teknik Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i>	berdampak signifikan dan positif pada kinerja, bahwa ambiguitas peran secara signifikan moderat ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan
3	Wahyuni (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (studi kasus pada pegawai pemerintah kota Tasikmalaya).	budaya organisasi(X1), gaya kepemimpinan(X2), kinerja(Y), motivasi(Z).  Sampel seluruh populasi  Metode Statistik uji regresi linier sederhana dan analisis jalur	ada pengaruh secara signifikan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung atau melalui motivasi.
4	Juniantara,dkk (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar	Motivasi(X1) Kepuasan(X2) Kinerja(Y)  <i>Proportionate stratified random sampling</i>	motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel dan Metode	Hasil
			alat statistic <i>Partial Least Square (PLS)</i>	signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
5	Umar (2011)	dengan judul Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makasar.	Upah(X1) Motivasi(X2) Kepuasan(X3) Kinerja(Y)  <i>random sampling</i>  analisis <i>structural equation modeling</i>	Kepuasan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh kinerja karyawan, dan kepuasan kerja mempengaruhi secara positif terhadap motivasi kerja.
6	Pongparchan (2016)	<i>Effect of Transformational Leadership and High Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence From Business School of Thailand Universities.</i>	kepemimpinan transformasional(X1), kinerja(X2), motivasi kerja(Y1), kinerja tugas(Y2).  Sampel seluruh populasi.  Metode Statistik regresi kuadrat terkecil, bias respon, validitas, dan reliabilitas	kepemimpinan transformasional dan sistem kerja berkinerja tinggi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi. motivasi masih memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja tugas.
7	Dimitropoulos, et al	<i>Employees Motivation and Performance</i>	Motivasi(X1), Kinerja(X2),	nilai-nilai etis berkontribusi pada

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel dan Metode	Hasil
		<i>ce: Examining the Impact of Ethical Values and Emotional Intelligence of Employees in High-Tech Startup Companies</i>	Nilai Etis(Y1),  Kecerdasan Emosional (Y2),  Pengumpulan data primer dan sekunder  Alat Statistik Spss Korelasi dan Regresi	motivasi karyawan dan pada gilirannya motivasi karyawan berkontribusi terhadap kinerja karyawan.
8	Lie,dkk (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner.	Kepuasan(X) Kinerja(Y) Motivasi(Z)  Sampel dengan metode sensus.  Teknik Analisis <i>Partial Least Square</i>	kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
9	Afifah ,dkk (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja	Kepuasan(X1) Motivasi(Y1) Kinerja(Y2)  <i>random sampling</i>  analisis deskriptif dan analisis inferensial (analisis jalur dan uji t) dengan bantuan program SPSS 23.0.	berdasarkan uji analisis jalur bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa Kepuasan Kerja memiliki kepuasan kerja yang baik, Motivasi Kerja

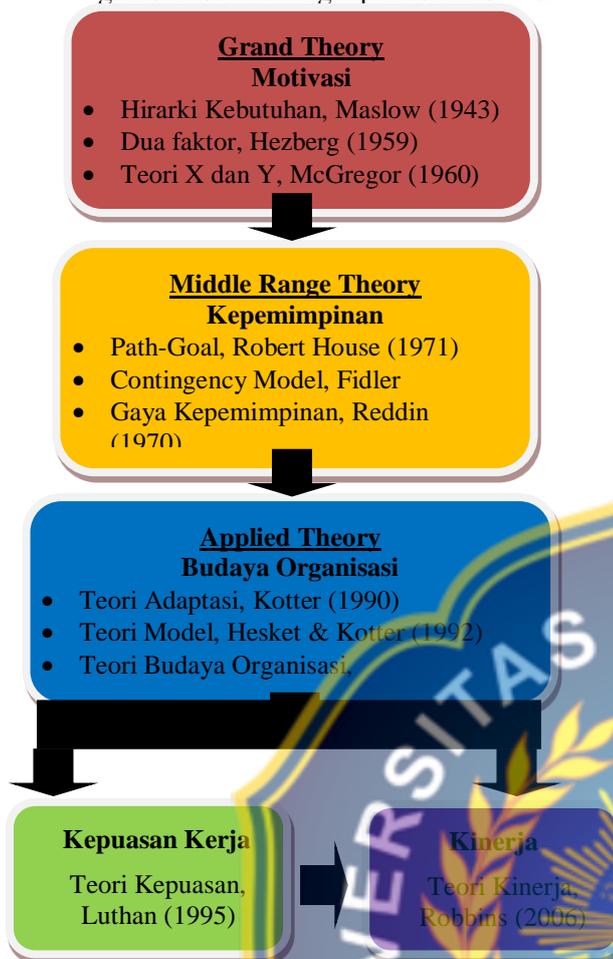
No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel dan Metode	Hasil
				memiliki motivasi kerja yang baik, dan memiliki kinerja yang baik.
10	Kultsum (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trasti Global Konverta.	Lingkungan kerja(X1), Budaya Organisasi(X2), Efektivitas(Y) Motivasi(Z)  Sampel seluruh populasi  uji statistik yang dilakukan menggunakan alat uji <i>Partial Least Square (PLS)</i> , diperoleh hasil pengujian validitas, reliabilitas dan pengujian <i>path coefficient</i> untuk mengetahui hubungan antar variable	lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hasil penelitian menunjukkan

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel dan Metode	Hasil
				<p>bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa intervensi motivasi kerja berpengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja sebagai variabel intervensi, hasil penelitian menunjukkan bahwa intervensi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap efektivitas kerja sebagai variabel intervensi.</p>
11	Sutoro (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM	Budaya Organisasi(X), Motivasi Kerja(Y) kuesioner Analisis Deskriptif	Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel dan Metode	Hasil
		Provinsi Jambi		
12	Syaifuddin (2016)	<i>The Influence of Work Stress and Transformational Leadership on Work Motivation and Implication of Employees' Performance (case study)</i>	<p><i>Work stress(X1)</i> <i>Transformational Leadership(X2)</i> <i>Work Motivation(Y1)</i> <i>Employees performance(Y2)</i></p> <p>Sampel seluruh populasi</p> <p>statistik deskriptif analitik dan induktif, dengan alat analisis jalur</p>	<p>Stres kerja dan juga kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; Pekerjaan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja dan kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi karyawan. Namun, kepemimpinan transformasional memiliki efek yang lebih signifikan.</p>

#### IV. KAJIAN TEORI

gambar secara lengkap klasifikasi teori:



Sumber Data: diolah sendiri (2020)

#### IV. Analisis Data

##### A. Uji Outer Model

Pengujian *outer model* digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang menjadi pembentuk konstruk laten. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing indikator bisa membentuk dan menjelaskan konstruk laten yang diukur. Sedangkan pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah indikator-indikator konstruk laten tersebut dapat melakukan pengukuran berulang lebih dari dua kali dengan hasil yang konsisten dan akurat.

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.

##### A.1 Uji Validitas

1. *Convergent validity* untuk konstruk variabel Kepemimpinan

Indikator	Combine d loading	Keterangan
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>

2. *Convergent validity* untuk konstruk variabel Budaya Organisasi

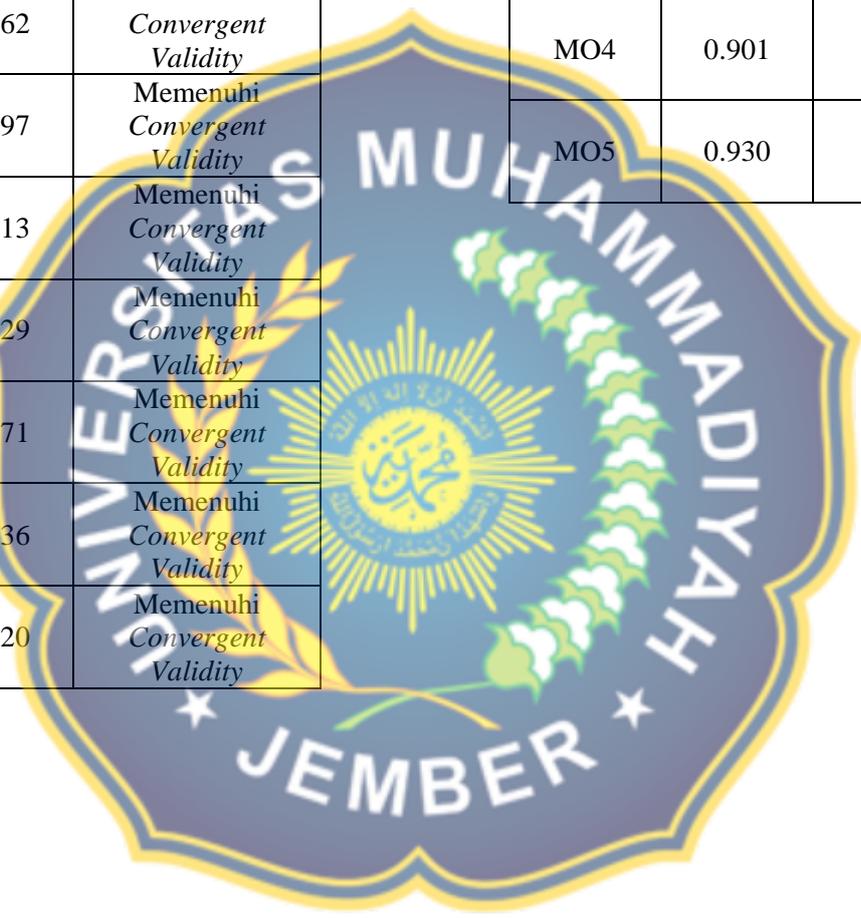
Indikator	Combine d loading	Keterangan
BO1	0.939	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO2	0.930	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO3	0.891	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO4	0.892	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO5	0.920	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO6	0.924	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
BO7	0.919	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

3. *Convergent validity* untuk konstruk variabel  
Kepuasan Kerja

<b>Indikator</b>	<b><i>Combined loading</i></b>	<b>Keterangan</b>
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>

4. *Convergent validity* untuk konstruk variabel  
Motivasi Kerja

<b>Indikator</b>	<b><i>Combine d loading</i></b>	<b>Keterangan</b>
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>



## A.II Uji Reliabilitas

### Uji Reliabilitas

Variabel	Composi te Reliabili ty Coefficie nts $\beta > 0,700$	Cronbac h's Alpha Coefficie nts $\beta > 0,700$	Keteran gan
Kepemimpi nan	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

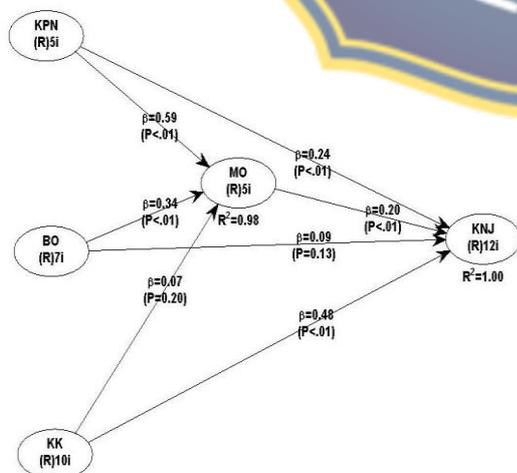
## B. Uji Inner Model

### 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 $\leq 3.3$

## V. Uji Hipotesis

### Model Pengujian Partial Least Square WarpPLS 7.0



## VI. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Hipotesis	Direct Effect	Path Coefficients	P-value	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
H6	X3 (Kepuasan Kerja) → Y (Kinerja)	0.48	< 0.01	Positif Signifikan
H7	Z (Motivasi) → Y (Kinerja)	0.20	< 0.01	Positif Signifikan

## VII. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Kriteria	Variabel	KPN	BO	KK
Path Coefficients	KNJ	0.237	0.089	0.475

<i>P-Values</i>	<b>KNJ</b>	0.00	0.13	<0.00
		1	4	1

### VIII. Total Effect atau Pengaruh Total

	<i>Direct Effects</i>	<i>Indirect Effects</i>
<b>KPN → MO</b>	0.59	-
<b>BO → MO</b>	0.34	-
<b>KK → MO</b>	0.07	-
<b>KPN → KNJ</b>	0.24	-
<b>BO → KNJ</b>	0.09	-
<b>KK → KNJ</b>	0.48	-
<b>MO → KNJ</b>	0.20	-
<b>KPN → MO → KNJ</b>	-	0.354
<b>BO → MO → KNJ</b>	-	0.156
<b>KK → MO → KNJ</b>	-	0.489

### IX. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

<b>Hipotesis</b>		<i>Path Coefficients</i>	<i>P-value</i>	<b>Hasil</b>
<b>H1</b>	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja	0.59	< 0.01	<b>Diterima</b>
<b>H2</b>	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja	0.34	< 0.01	<b>Diterima</b>

<b>Hipotesis</b>		<i>Path Coefficients</i>	<i>P-value</i>	<b>Hasil</b>
<b>H3</b>	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja	0.07	< 0.20	<b>Ditolak</b>
<b>H4</b>	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0.24	< 0.01	<b>Diterima</b>
<b>H5</b>	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0.09	< 0.13	<b>Ditolak</b>
<b>H6</b>	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0.48	< 0.01	<b>Diterima</b>
<b>H7</b>	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0.20	< 0.01	<b>Diterima</b>
<b>H8</b>	Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui	0.237	0.001	<b>Diterima</b>

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

#### X. Effect Sizes For Path Coefficients

Hipotesis Dan Path		Effect Sizes Coefficients	Hasil
<b>H1:</b>	<b>KPN</b> → <b>MO</b>	0.59	<b>Kuat</b>
<b>H2:</b>	<b>BO</b> → <b>MO</b>	0.34	<b>Medium</b>
<b>H3:</b>	<b>KK</b> → <b>MO</b>	0.07	<b>Lemah</b>
<b>H4:</b>	<b>KPN</b> → <b>KNJ</b>	0.24	<b>Medium</b>
<b>H5:</b>	<b>BO</b> → <b>KNJ</b>	0.09	<b>Lemah</b>
<b>H6:</b>	<b>KK</b> → <b>KNJ</b>	0.48	<b>Kuat</b>

Hipotesis Dan Path		Effect Sizes Coefficients	Hasil
<b>H7:</b>	<b>MO</b> → <b>KNJ</b>	0.20	<b>Medium</b>
<b>H8:</b>	<b>KPN</b> → <b>MO</b> <b>KNJ</b>	→ 0.237	<b>Medium</b>
<b>H9:</b>	<b>BO</b> → <b>MO</b> <b>KNJ</b>	→ 0.089	<b>Lemah</b>
<b>H10:</b>	<b>KK</b> → <b>MO</b> <b>KNJ</b>	→ 0.475	<b>Kuat</b>

#### XI. Kesimpulan

1. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara langsung dan bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap Motivasi kerja sebesar 98%.
2. Kepemimpinan secara langsung memberikan pengaruh dan signifikan terhadap Motivasi Kerja sebesar 59% dengan *P-values* sebesar 0.01.
3. Budaya Organisasi secara langsung memberikan pengaruh dan signifikan terhadap Motivasi Kerja sebesar 34% dengan *P-values* sebesar 0.01.
4. Kepuasan Kerja secara langsung memberikan pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0.7% dengan *P-values* sebesar 0.20.
5. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja secara langsung dan bersama-sama memberikan pengaruh positif sebesar 100%.
6. Kepemimpinan secara langsung memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 24% dengan *P-values* sebesar 0.01.
7. Budaya Organisasi secara langsung memberikan pengaruh yang positif akan tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.9% dengan *P-values* sebesar 0.13.
8. Kepuasan Kerja secara langsung memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 48% dengan *P-values* sebesar 0.01.
9. Motivasi Kerja secara langsung memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

Kinerja Karyawan sebesar 20% dengan *P-values* sebesar 0.01.

10. Kepemimpinan secara tidak langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebesar 14.7% dengan *P-values* sebesar 0.01.
11. Budaya Organisasi secara tidak langsung memberikan pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebesar 8.9% dengan *P-values* sebesar 0.134.
12. Kepuasan Kerja secara tidak langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebesar 47.5% dengan *P-values* sebesar 0.01.

## XII. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka penulis mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Pihak Universitas Muhammadiyah Jember dirasa perlu meningkatkan Kepuasan Karyawan agar Karyawan lebih memiliki Motivasi Kerja yang bagus.
2. Pihak Universitas Muhammadiyah Jember perlu meningkatkan Budaya Organisasi baik melalui aturan tertulis ataupun secara pendekatan emosional agar komitmen antara pihak Universitas dan Karyawan lebih baik guna meningkatkan Kinerja Karyawan yang lebih berkualitas.
3. Penelitian ini masih belum memberikan hasil yang maksimal terhadap peningkatan Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Jember yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melanjutkan dengan mengkaji faktor-faktor kontingensi selain variabel-variabel dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja Karyawan secara positif dan signifikan sehingga dapat dijadikan acuan para pejabat pengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah kinerja karyawan yang sedangdihadapinya.

## Daftar Pustaka

- Irham Fahmi. Tahun 2016. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja. Edisi Pertama. Mitra Wacana Media. Jakarta. p. 87-186.
- Fatahullah Jurdi. Tahun 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing. Edisi Pertama. *Intrans Publishing*. Malang Jawa Timur. p. 1-129.
- M. Naely Azhad, Anwar. dan Nurul Qomariah. Tahun 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Cahaya Ilmu. Jember Jawa Timur. p. 28.
- Syaifuddin. Tahun 2016. *The Influence Of Work Stress And Transformational Leadership On Work Motivation And Implication Of Employee's Performance (Case Study)*. Volume 15.
- Dista Amalia Arifah dan Candra Romadhon. Tahun 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang). Volume 2.
- Widyaiswara. Tahun 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. Volume 20.
- Ummi Kultsum. Tahun 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trasti Global Konverta. Volume 2
- Lie T.F dan Hotlan Siagian. Tahun 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner. Volume 6.
- Thara Afifah dan Mochamad Al Musadieq. Tahun 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta). Volume 6.
- Gorondutse A.H dan Abdullah S.S. Tahun 2018. *Influence Of Leadership Style, Training, Role Of Ambiguity On Employee Performance Of Higher Education Of Saudi Arabia (KSA)*. Volume 13.
- Nugraha Gumilar. Tahun 2013. *The Relationship Between Organizational culture, Leadership and worker Motivation Toward The Performance Of Educationinsts*. Volume 1.
- Evi Wahyuni. Tahun 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan

Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). Volume 4.

Nel Arianty. Tahun 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Volume 14.

Akmal Umar. Tahun 2011. Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Pada Industri Manufaktur Di Kota Makasar. Volume

I Wayan J dan I Gede R. Tahun 2020. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar. p. 611-627.

Purit Pongpearchan. Tahun 2016. *Effect of Transformational Leadership and High Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence From Business School Of Thailand Univerisities.* p. 93-105.

