

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada Dosen Universitas Muhammadiyah Jember)**

**TESIS**

Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada  
program studi Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Jember



**Oleh:**

**KAMILIYA ATIKAH**

**18.2041.2018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

**2021**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kamiliya Atikah

N I M : 18.2041.2018

Prodi : Magister Manajemen

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER; adalah hasil karya sendiri. Kecuali pada beberapa kutipan substansi yang telah saya berikan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut di hadapan hukum, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 7 Januari 2021

Yang menyatakan,



KAMILIYA ATIKAH

18.2041.2018

**TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada Dosen Universitas Muhammadiyah Jember)**



Dosen Pembimbing Utama

**Dr. Dwi Cahyono, M.Si,Akt**  
NPK. 99. 01. 289

Dosen Pembimbing Pendamping

**Dr. Nurul Qomariah, MM**  
NPK. 06. 03. 426

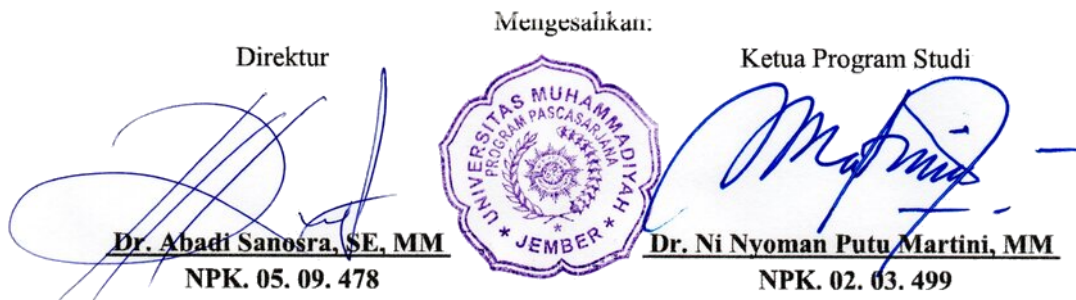
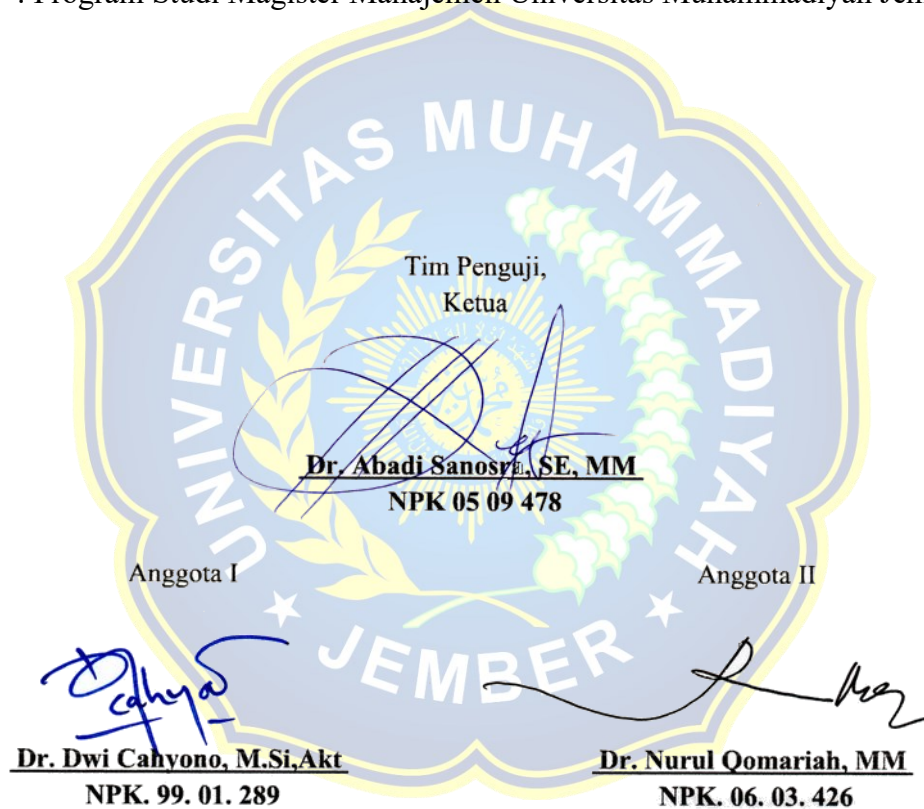
## PENGESAHAN

Tesis berjudul: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Dosen Universitas Muhammadiyah Jember)*, telah diuji dan disahkan oleh Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember pada:

H a r i : Senin

Tanggal : 14 Desember 2020

Tempat : Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember



## PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan kepada:

1. Allah SWT. Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang kepada hambanya, atas limpahan rahmat, kesehatan, dan kesempatan, serta menjadi sandaran utama dalam hidup penulis.
2. Kedua orang tua, suami, anak, dan seluruh anggota keluarga, atas dukungan penuh dan perhatian yang tulus, serta doa-doa tanpa putus yang mengiringi proses penyelesaian karya tulis ini.
3. Almamater Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan dikembangkan kedepannya.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT. atas limpahan nikmat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dosen di Universitas Muhammadiyah Jember”** dengan baik. Sejatinya tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan memerlukan beberapa perbaikan terhadap isinya. Penulis menyadari bahwa dalam proses pengerjaan tesis ini tidak diselesaikan sendirian. Maka dari itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam pengerjaan dan penyelesaian tesis ini, diantaranya:

1. Yth. Bapak Dr. Hanafi, M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember;
2. Yth. Bapak Dr. Abadi Sanosra, SE, MM selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember serta selaku Dosen Penguji;
3. Yth. Ibu Dr. Ni Nyoman Putu Martini, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember;
4. Yth. Bapak Dr. Dwi Cahyono, M.Si.Akt dan Ibu Dr. Nurul Qomariah, MM selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II;
5. Segenap Dosen dan civitas akademika Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember;
6. Bapak/ibu rekan-rekan seperjuangan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen angkatan Tahun 2018;
7. Teristimewa untuk kedua orang tua, Abah Achmad Arifin dan Ibunda Suhartinah yang selalu memberikan dukungan moral dan materi serta semangat kepada penulis selama proses penyelesaian tesis;

8. Suami dan anak tercinta, Sutikno dan ananda Aulia Salsabila, yang selalu memberikan energi bagi penulis untuk terus lanjut menyelesaikan tesis ini;
9. Sahabat-sahabat yang hadir dalam menjadi tim penyemangat bagi penulis;
10. Seluruh saudara dan keluarga besar serta pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Sebagai manusia, penulis menyadari bahwa kiranya terdapat hal-hal yang kurang berkenan selama proses penyelesaian tesis ini, mohon untuk dimaafkan dan semoga karya tulis ini dapat bermanfaat dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



Jember, 7 Januari 2021

Penulis,  
KAMILIYA ATIKAH

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR ISTILAH</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
2.1. Tinjauan Teori.....	12
2.1.1. <i>Grand Theory</i> : Perilaku Organisasi.....	12
2.1.1.1. Gaya Kepemimpinan .....	15
2.1.1.2. Budaya organisasi .....	18
2.1.1.3. Motivasi Kerja .....	21
2.1.1.4. Kinerja Pegawai.....	24
2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	26
2.2.1. Penelitian A. Tolkah Mansur (2009).....	27
2.2.2. Penelitian Markonah dan Sunarto (2014).....	28
2.2.3. Penelitian Sunarta dan Wuradji (2013) .....	29
2.2.4. Penelitian Mashudi (2014) .....	30



2.2.5. Penelitian Zamilah (2018).....	31
2.2.6. Penelitian Suryani dan Budiono (2016) .....	32
2.2.7. Penelitian Syafii <i>et al.</i> (2015).....	33
2.2.8. Penelitian Tobing (2011).....	35
2.2.9. Penelitian Zehir <i>et al.</i> (2011).....	36
2.2.10. Penelitian Hutaaruk (2015) .....	37
2.2.11. Penelitian Saputro dan Siagian (2017) .....	38
2.2.12. Penelitian Yusniar (2016).....	39
2.3. Hubungan antar Variabel dan Hipotesis Penelitian .....	40
2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.....	40
2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.....	41
2.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.....	41
2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	42
2.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	42
2.3.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.....	42
2.3.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja .....	43
2.4. Kerangka Konseptual Penelitian .....	44
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
3.1. Identifikasi Variabel.....	45
3.2. Definisi Operasional Variabel.....	45
3.2.1. Dimensionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	46
3.2.2. Dimensionalisasi Variabel Budaya Organisasi .....	46
3.2.3. Dimensionalisasi Variabel Motivasi Kerja.....	47
3.2.4. Dimensionalisasi Variabel Kinerja Pegawai .....	48
3.3. Desain Penelitian.....	48
3.4. Jenis Data .....	49
3.5. Populasi dan Sampel .....	50
3.5.1. Populasi .....	50
3.5.2. Sampel.....	51
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.7. Metode Analisis Data.....	52
3.7.1. Analisis Deskriptif.....	52
3.7.2. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	53
3.7.2.1. Pengujian Model Pengukuran ( <i>Measurement Model/Outer Model</i> ) .....	54

3.7.2.2. Pengujian Model Struktur ( <i>Structural Model/Inner Model</i> ).....	56
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	58
4.1.1. Gambaran Umum Penelitian .....	58
4.1.2. Statistik Deskriptif Responden.....	59
4.1.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
4.1.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	59
4.1.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	60
4.1.3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	61
4.2. Analisis Data .....	64
4.2.1. Evaluasi Pengukuran <i>Outer Model</i> (Instrumen).....	65
4.2.1.1. Pengujian Validitas.....	65
4.2.1.2. Pengujian Reliabilitas .....	70
4.2.2. Evaluasi Pengukuran <i>Inner Model</i> (Struktur) .....	71
4.2.2.1. Pengujian Kelayakan Model ( <i>Goodness of fit</i> ).....	71
4.2.2.2. Pengujian Nilai <i>R-Squared</i> dan <i>Q-Squared</i> .....	72
4.2.2.3. Pengujian Nilai Ukuran Efek ( <i>f-squared Effect Size</i> ).....	73
4.2.2.4. Pengujian Hipotesis dengan Koefisien Jalur ( <i>Path Coefficient</i> ).....	74
4.3. Pembahasan.....	79
4.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.....	80
4.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.....	80
4.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.....	81
4.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	82
4.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	82
4.3.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.....	83
4.3.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.....	83
<b>BAB 5. KESIMPULAN .....</b>	<b>85</b>
5.1. Kesimpulan Penelitian .....	85
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	86
5.3. Saran.....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Rekap Jabatan Fungsional Dosen UM Jember per Oktober 2020.....	7
Tabel 3.1. Populasi Dosen Tetap UM Jember per Semester Genap 2019.....	50
Tabel 3.2. Proporsi Sampel Penelitian.....	51
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	60
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	60
Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan .....	62
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	62
Tabel 4.6. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja.....	63
Tabel 4.7. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai .....	64
Tabel 4.8. Nilai <i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> Indikator Gaya Kepemimpinan..	65
Tabel 4.9. Nilai <i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> Indikator Budaya Organisasi .....	67
Tabel 4.10. Nilai <i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> Indikator Motivasi Kerja.....	68
Tabel 4.11. Nilai <i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> Indikator Kinerja Pegawai .....	69
Tabel 4.12. <i>Composite reliability</i> dan <i>Cronbach's alpha</i> semua variabel .....	70
Tabel 4.13. <i>Model Fit and Quality Indices</i> .....	71
Tabel 4.14. <i>Effect Size for Path Coefficients</i> .....	73
Tabel 4.15. <i>Path coefficients</i> dan <i>p values</i> Pengaruh Langsung .....	74
Tabel 4.16. <i>Indirect effects for paths with 2 segments</i> dan <i>p values</i> .....	77
Tabel 4.17. <i>Effect sizes of indirect effects for paths with 2 segments</i> .....	78

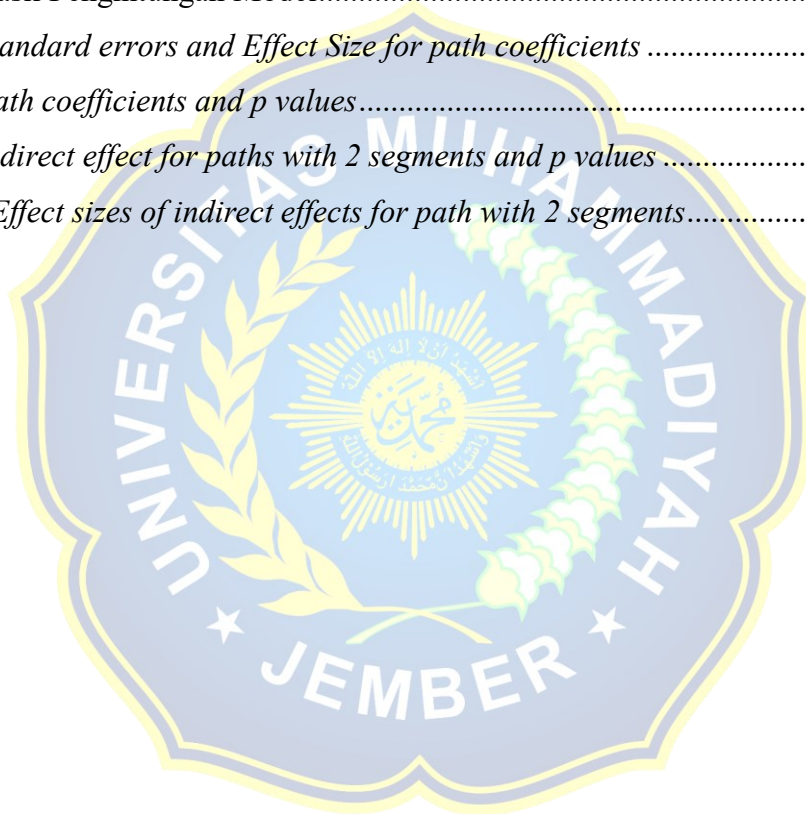
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Alur Model Integratif Perilaku Organisasi .....	13
Gambar 2.2. Model Penelitian.....	44
Gambar 3.1. Dimensionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	46
Gambar 3.2. Dimensionalisasi Variabel Budaya Organisasi.....	47
Gambar 3.3. Dimensionalisasi Variabel Motivasi Kerja .....	47
Gambar 3.4. Dimensionalisasi Variabel Kinerja Pegawai .....	48
Gambar 4.1. Model Penelitian melalui WarpPLS 5.0 .....	72

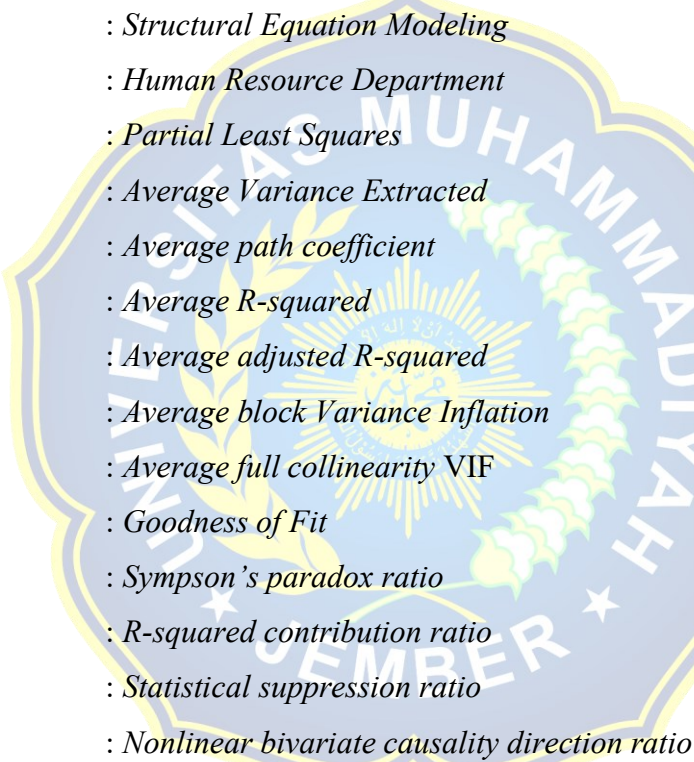


## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner .....	92
Lampiran 2. Tabel Frekuensi.....	95
Lampiran 3. <i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> .....	96
Lampiran 4. <i>Latent variable coefficients</i> .....	97
Lampiran 5. <i>Model fit and quality indices</i> .....	97
Lampiran 6. Hasil Penghitungan Model.....	98
Lampiran 7. <i>Standard errors and Effect Size for path coefficients</i> .....	98
Lampiran 8. <i>Path coefficients and p values</i> .....	99
Lampiran 9. <i>Indirect effect for paths with 2 segments and p values</i> .....	99
Lampiran 10. <i>Effect sizes of indirect effects for path with 2 segments</i> .....	99



## DAFTAR ISTILAH



PTS	: Perguruan Tinggi Swasta
PTN	: Perguruan Tinggi Negeri
Unmuh	: Universitas Muhammadiyah
UM	: Universitas Muhammadiyah
PTM	: Perguruan Tinggi Muhammadiyah
SDM	: Sumber Daya Manusia
SEM	: <i>Structural Equation Modeling</i>
HRD	: <i>Human Resource Department</i>
PLS	: <i>Partial Least Squares</i>
AVE	: <i>Average Variance Extracted</i>
APC	: <i>Average path coefficient</i>
ARS	: <i>Average R-squared</i>
AARS	: <i>Average adjusted R-squared</i>
AVIF	: <i>Average block Variance Inflation</i>
AFVIF	: <i>Average full collinearity VIF</i>
GoF	: <i>Goodness of Fit</i>
SPR	: <i>Sympson's paradox ratio</i>
RSCR	: <i>R-squared contribution ratio</i>
SSR	: <i>Statistical suppression ratio</i>
NLBCR	: <i>Nonlinear bivariate causality direction ratio</i>