
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Dosen Universitas Muhammadiyah Jember)

Kamiliya Atikah*¹, Dwi Cahyono², Nurul Qomariah³

Universitas Muhammadiyah Jember

e-mail: *¹kamiliyaatikah@gmail.com, ²dwicahyono@unmuhjember.ac.id,

³nurulqomariah@unmuhjember.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada dosen Universitas Muhammadiyah Jember. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *random purposive sampling* berjumlah 45 orang. Data penelitian dianalisis menggunakan metode analisis SEM berbasis PLS dengan bantuan aplikasi WarpPLS 5.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,367 (β) dan nilai signifikansi sebesar 0,003; 2) budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,023 (β) dan nilai signifikansi sebesar 0,439; 3) motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,57 (β) dan nilai signifikansi sebesar <0,001; 4) gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,205 (β) dan nilai signifikansi sebesar 0,020; 5) budaya organisasi melalui motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,280 (β) dan nilai signifikansi sebesar 0,002.

Kata kunci: gaya kepemimpinan; budaya organisasi; motivasi kerja; kinerja pegawai

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine both direct and indirect effect of leadership styles and organisational culture through work motivation as intervening variable on employee performance of lecturers in University of Muhammadiyah Jember. Samples collected with random purposive sampling technique were 45 in total. Research datas were analysed through PLS based SEM analysis methods with help of WarpPLS 5.0 app. The results of data analysis showed that: 1) leadership style directly has a significant effect on employee performance with a positive path coefficient value of 0.367 (β) and a significance value of 0.003; 2) organizational culture directly has no significant effect on employee performance with a positive path coefficient value of 0.023 (β) and a significance value of 0.439; 3) work motivation directly has a significant effect on employee performance with a positive path coefficient value of 0.57 (β) and a significance value of <0.001; 4) leadership style through work motivation has a significant effect on employee performance with a positive path coefficient value of 0.205 (β) and a significance value of 0.020; 5) organizational culture through work motivation has a significant effect on employee performance with a positive path coefficient value of 0.280 (β) and a significance value of 0.002.

Keywords: leadership style; organisational culture; work motivation; employee performance

PENDAHULUAN

Seiring bertambahnya jumlah perguruan tinggi swasta (PTS) yang ada di Indonesia, pemerintah cenderung untuk meningkatkan kapasitas penerimaan mahasiswa dari PTN-PTN (perguruan tinggi negeri) yang ada dengan mendirikan cabang di daerah-daerah sekitarnya. Perluasan kapasitas penerimaan mahasiswa melalui pendirian cabang PTN tersebut pada gilirannya berdampak terhadap PTS-PTS yang ada di daerah. Hal ini dipicu oleh berkurangnya jumlah calon mahasiswa potensial karena kesempatan untuk masuk ke PTN lebih besar dari sebelumnya. Maka dari itu suatu PTS secara khusus perlu meningkatkan kualitas institusi agar mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.

Peningkatan kualitas suatu institusi dapat dilakukan dengan memperhatikan kinerjanya. Kinerja institusi menunjukkan tingkat efektivitas suatu institusi dalam mencapai tujuannya. Artinya, semakin baik kinerja suatu institusi maka akan menunjukkan institusi tersebut sebagai lembaga yang berkualitas. Sehingga, perlu diadakan pengelolaan terhadap sumber daya manusia agar mencapai kinerja yang ideal. Dengan demikian kinerja suatu institusi dapat diasosiasikan dengan kinerja pegawai di institusi tersebut, karena manusia sebagai objeknya merupakan sumber daya yang paling fleksibel dan berperan dalam mempengaruhi sumber daya lainnya terkait pencapaian tujuan organisasi.

Pada perguruan tinggi, dosen merupakan sumber daya manusia paling penting yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dosen berinteraksi secara langsung dengan mahasiswa sehingga performa mahasiswa dalam suatu perguruan tinggi sangat ditentukan oleh performa dosennya. Maka dari itu salah satu tujuan perguruan tinggi yang dicantumkan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 pasal 1 yang berisi kewajiban bagi perguruan tinggi untuk melaksanakan tri dharma pendidikan (menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian kepada masyarakat) secara bersamaan menjadi kewajiban bagi dosen. Dengan demikian, pelaksanaan tri dharma pendidikan di perguruan tinggi dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur kinerja dosennya.

Kinerja pegawai adalah prestasi kerja yang diperoleh dengan membandingkan hasil kerja dengan standar ideal pekerjaan tersebut (Dessler, 2000). Sementara itu menurut Colquitt *et al.* (2015:8) kinerja pegawai merupakan nilai dari hasil kerja individu yang selaras dengan tujuan organisasi dan dipengaruhi oleh perilaku-perilaku organisasi yang diterimanya. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada di dalam lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja (Colquitt *et al.*, 2015; Robbins, 2002; Tobing, 2011).

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku menyeluruh yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu (Utaminingsih, 2014:99). Gaya kepemimpinan adalah faktor penentu arah bagi pegawainya dalam bekerja. Artinya, jika seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan karakteristik para pegawainya, maka kinerja pegawai yang dihasilkan akan baik juga (Syafii *et al.*, 2015; Tobing, 2011; Zehir *et al.*, 2011; Hutauruk, 2015).

Budaya organisasi menurut Stephen Robbins (2002:280) adalah seperangkat ketentuan dalam suatu organisasi yang bersifat deskriptif dan bernilai positif. Greenberg dan Baron (2000) menyatakan budaya organisasi sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang mengandung tatanan sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma, dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Suatu perusahaan dengan budaya organisasi yang positif dan selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan maka akan menciptakan pemikiran dasar para pegawainya untuk melakukan pekerjaan sebagaimana mestinya sehingga pada gilirannya akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik, sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Sunarta dan Wuradji, 2013; Mashudi, 2014; Syafii *et al.*, 2015; Tobing, 2011; Zehir *et al.*, 2011; Suryani dan Budiono, 2016).

Motivasi kerja adalah seperangkat dorongan energi yang berasal baik itu dari dalam diri maupun lingkungan karyawan, menginisiasi usaha, dan menentukan arah, intensitas, dan kegigihan dalam bekerja (Colquitt *et al.*, 2015:168). Ketika para pegawai memiliki motivasi

yang menggerakkannya untuk bekerja maka mereka akan cenderung untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang baik (Syafii *et al.*, 2015; Tobing, 2011; Zamilah, 2018; Sunarta dan Wuradji, 2013; Hutauruk, 2015; Markonah dan Sunarto, 2014).

Universitas Muhammadiyah (UM) Jember adalah bagian dari badan amal sosial dibawah naungan organisasi Muhammadiyah serta merupakan salah satu dari lima universitas Muhammadiyah besar yang ada di Jawa Timur. UM Jember yang didirikan pada 11 Maret 1981 tersebut telah ikut berpartisipasi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa khususnya yang berdomisili di Jember dan sekitarnya hingga saat ini. Tumbuh bersama dengan beberapa PTN dan PTS lainnya yang ada di Jember, UM Jember harus selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas institusinya dengan memperhatikan kinerja pegawainya agar mampu bersaing menjadi pilihan masyarakat. Kinerja dosen berupa pengamalan tri dharma pendidikan dapat diamati dari jabatan fungsional akademiknya. Hal tersebut karena jabatan fungsional diajukan berdasarkan pengamalan dosen di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian, dan kegiatan penunjang lainnya. Dengan kata lain, semakin tinggi jabatan fungsional seorang dosen, maka semakin tinggi kinerjanya. Berikut adalah data peta jabatan fungsional seluruh dosen UM Jember berdasarkan Biro Kepegawaian.

Tabel 1. Rekap Jabatan Fungsional Dosen UM Jember per Oktober 2020

Pendidikan	Jabatan Akademik					Total
	Guru Besar	Lektor Kepala	Lektor	Asisten Ahli	Tenaga Pengajar	
S3/Sp-2	0	6	15	9	3	33
S2/Sp-1	0	8	40	123	89	260
Profesi	0	0	0	0	0	0
Jumlah	0	14	55	132	92	293
%	0	5	19	45	31	100

Berdasarkan data pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa jabatan fungsional akademik tertinggi yang dimiliki para dosen UM Jember adalah Lektor Kepala, dengan rasio yang hanya sebesar lima persen (5%) dari seluruh jumlah dosen. Sementara itu hampir separuh jumlah dosen di UM Jember masih berstatus sebagai Asisten Ahli (45%) dan masih banyak yang berstatus sebagai Tenaga Pengajar (31%). Data diatas secara tidak langsung menunjukkan kinerja dosen dalam pengamalan tri dharma pendidikan masih belum maksimal, karena tri dharma pendidikan merupakan dasar yang digunakan permohonan jabatan fungsional akademik untuk dosen.

Meskipun studi mengenai kinerja pegawai telah banyak diteliti namun penulis menemukan masih sedikit yang secara khusus membahas mengenai kinerja dosen di Universitas Muhammadiyah Jember. Selain itu, penelitian ilmiah berbasis metode analisis SEM-PLS dengan bantuan aplikasi WarpPLS 5.0 juga masih sedikit digunakan. Sehingga, penulis melihat adanya celah yang dapat dikembangkan dari dua aspek diatas untuk diteliti lebih lanjut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara langsung dan secara tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada dosen Universitas Muhammadiyah.

METODE PENELITIAN

Beberapa metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode pengumpulan dan analisis data. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) dengan skala *likert* yang dibagikan kepada sampel penelitian berjumlah 45 orang. Sampel penelitian tersebut diambil secara acak dengan kriteria sebagai dosen tetap di UM Jember (*Random Purposive Sampling*). Analisis data untuk penelitian ini menggunakan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) berbasis PLS (*partial least squares*) dengan aplikasi WarpPLS 5.0. Penelitian dilakukan selama 6 (enam) bulan, dari Januari hingga Juni 2020.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian *Outer Model* (Instrumen)

Dalam *outer model* ada uji validitas konvergen dan diskriminan (*convergent validity and discriminant validity*) serta uji reliabilitas untuk mendapatkan instrumen yang representatif.

a. Uji Validitas (Konvergen dan Diskriminan)

Pengukuran dasar *convergent validity* dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *loading* masing-masing indikator dengan ketentuan nilai *loading* $>0,70$. Namun pada penelitian ini setiap indikator dalam rentang nilai $>0,40 - <0,70$ akan dipertimbangkan melalui analisis *Average Variance Extracted* (AVE).

Tabel 2. *Combined Loadings and Cross Loading* semua indikator variabel penelitian

Indikator	Pertanyaan	Nilai <i>Outer Loading</i>				P Value
		GK (X1)	BO (X2)	MK (Z)	KP (Y)	
X1.1	X1-1	(0.821)	0.072	0.074	-0.146	<0.001
	X1-2	(0.818)	0.267	-0.321	0.189	<0.001
	X1-3	(0.852)	0.303	-0.315	0.173	<0.001
	X1-4	(0.770)	-0.115	0.149	-0.192	<0.001
X1.2	X1-5	(0.703)	-0.128	0.361	-0.088	<0.001
	X1-6	(0.776)	-0.107	-0.006	-0.092	<0.001
	X1-7	(0.522)	-0.527	0.204	0.189	<0.001
X2.1	X2-1	0.091	(0.802)	0.131	-0.243	<0.001
	X2-2	-0.581	(0.547)	-0.009	0.294	<0.001
	X2-3	0.112	(0.814)	0.019	-0.125	<0.001
X2.2	X2-4	0.228	(0.753)	-0.088	-0.137	<0.001
	X2-5	-0.008	(0.718)	-0.435	0.375	<0.001
X2.3	X2-6	-0.021	(0.815)	0.124	0.105	<0.001
	X2-7	-0.149	(0.885)	-0.014	0.132	<0.001
	X2-8	0.251	(0.546)	0.319	-0.427	<0.001
Z1	Z-1	0.330	0.301	(0.676)	0.148	<0.001
	Z-2	0.383	-0.370	(0.621)	-0.341	<0.001
	Z-3	-0.034	-0.191	(0.675)	-0.110	<0.001
Z2	Z-4	0.077	-0.080	(0.767)	0.008	<0.001
	Z-5	0.251	0.024	(0.786)	0.140	<0.001
	Z-6	-0.428	0.271	(0.777)	0.476	<0.001
	Z-7	-0.673	0.220	(0.728)	0.463	<0.001
Z3	Z-8	-0.193	0.373	(0.619)	-0.270	<0.001
	Z-9	0.707	-0.511	(0.443)	-0.849	<0.001
	Z-10	-0.094	-0.249	(0.711)	-0.131	<0.001
Y1	Y-1	0.171	-0.303	0.079	(0.852)	<0.001
	Y-2	-0.459	0.037	0.051	(0.724)	<0.001
	Y-3	-0.423	0.004	0.219	(0.601)	<0.001
Y2	Y-4	0.143	-0.111	0.019	(0.733)	<0.001
	Y-5	-0.058	0.058	-0.288	(0.837)	<0.001
	Y-6	-0.265	-0.096	0.365	(0.767)	<0.001
Y3	Y-7	0.345	-0.030	-0.231	(0.856)	<0.001
	Y-8	-0.065	0.333	0.052	(0.769)	<0.001
	Y-9	0.411	0.126	-0.157	(0.830)	<0.001

Berdasarkan data pada Tabel 1 dapat diamati bahwa hampir semua pertanyaan telah memenuhi batas nilai minimum untuk nilai *loading*-nya (untuk masing-masing pertanyaan dapat dilihat nilai *loading* merupakan angka yang berada didalam kurung) serta memiliki P value yang signifikan. Namun pertanyaan (Z-9) yang masuk dalam salah satu indikator dari variabel motivasi kerja (MK) memiliki nilai *loading* sebesar 0,443 dan merupakan nilai terendah dari pertanyaan-pertanyaan lainnya. Nilai ini harus dihapuskan dari penghitungan karena meskipun

memiliki P Value yang signifikan (<0,05) sebesar <0,001 namun nilai AVE nya berada dibawah ambang batas (>0,50) dengan nilai 0,472. Dengan penghapusan pertanyaan (Z-9) meningkatkan nilai AVE motivasi kerja secara signifikan diatas ambang batas menjadi 0,507. Dengan demikian instrumen yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi semua syarat *convergent validity*, dengan catatan mengeliminasi pertanyaan (Z-9).

Pada uji *discriminant validity*, nilai *loading* dari indikator yang diukur terhadap konstraknya harus lebih besar dari nilainya ke konstruk lainnya, dimana hal ini menandakan bahwa *cross-loading* nya rendah. Berdasarkan data pada tabel 1 diatas (dengan catatan telah menghilangkan pertanyaan Z-9) dapat diamati bahwa nilai *loading* utama masing-masing pertanyaan (angka didalam kurung) telah memenuhi syarat *discriminant validity* karena memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan nilai *loading* terhadap variabel lainnya (nilai disampingnya). Dengan demikian semua instrumen telah memenuhi uji *discriminant validity*.

b. Uji Reliabilitas

Berikut adalah hasil penghitungan data yang diperoleh dari jawaban responden dari aplikasi WarpPLS 5.0.

Tabel 3. *Composite reliability* dan *Cronbach's alpha* semua variabel

Variabel	Koefisien		Keterangan
	<i>Composite reliability</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	
GK	0,903	0,873	Reliabel
BO	0,907	0,879	Reliabel
MK	0,902	0,877	Reliabel
KP	0,932	0,917	Reliabel

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai *Composite reliability* semua variabel penelitian telah melewati ambang batasnya (> 0,70) dengan masing-masing variabel bernilai 0,903 (gaya kepemimpinan); 0,907 (budaya organisasi); 0,902 (motivasi kerja); dan 0,932 (kinerja pegawai). Kemudian, nilai *Cronbach's alpha* dari masing-masing variabel juga telah memenuhi persyaratan nilai minimum (>0,60) sebesar 0,873 (gaya kepemimpinan); 0,879 (budaya organisasi); 0,877 (motivasi kerja); dan 0,917 (kinerja pegawai). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

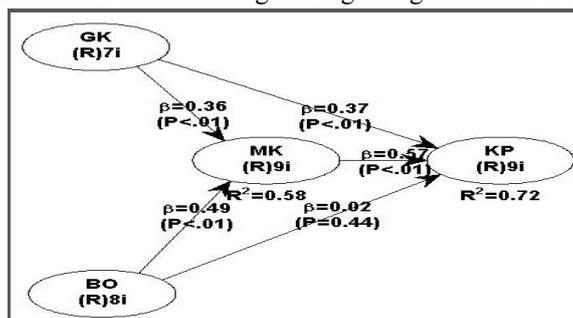
Pengujian Inner Model (Struktur)

Pada pengujian *Inner Model* ini ada beberapa evaluasi yang harus dilakukan, yaitu pengujian, nilai R^2 dan Q^2 , nilai f^2 serta koefisien jalur (*path coefficient*).

a. Uji Nilai R^2 dan Q^2

Pengukuran dasar *convergent validity* dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *loading* masing-masing indikator dengan ketentuan nilai *loading* >0,70. Namun pada penelitian ini setiap indikator dalam rentang nilai Nilai *R-squared* adalah koefisien yang menggambarkan persentase varian yang dapat dijelaskan oleh variabel independen yang diinginkan terhadap variabel dependennya (Sholihin dan Ratmono, 2013:72; Hair *et.al*, 2014:174). Semakin tinggi nilai *R-squared*-nya maka semakin baik model penelitiannya.

Gambar 1. Model Penelitian dengan Penghitungan melalui WarpPLS 5.0



Berdasarkan hasil penghitungan yang dilakukan menggunakan aplikasi WarpPLS 5.0 (lihat Gambar 1) dapat diamati bahwa ada dua nilai *R-squared* (R^2), yaitu pada variabel motivasi kerja (MK) dan variabel kinerja pegawai (KP). Nilai R^2 pada MK sebesar 0,58 menandakan bahwa motivasi kerja dapat dijelaskan sebesar 58% oleh gaya kepemimpinan (GK) dan budaya organisasi (BO). Artinya, ada 42% variansi yang dapat dijelaskan melalui variabel lain diluar kedua variabel eksogen dalam penelitian ini. Kemudian nilai R^2 pada KP sebesar 0,72 menandakan bahwa 72% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Artinya, 28% variansi lainnya dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Merujuk ketentuan dari Hair *et.al* (2014:175) tentang rentang nilai R^2 (dimana 0,25=lemah; 0,50=moderat; dan 0,75=substansial), maka model penelitian ini telah baik namun tergolong moderat, sehingga dapat ditambahkan variabel lainnya untuk dapat menjadi penelitian yang substansial.

Selanjutnya model penelitian yang baik memiliki nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) untuk menunjukkan validitas prediktif yang baik. Pada penelitian ini yang berperan sebagai variabel dependennya ada dua, yaitu MK dan KP, dengan masing-masing nilai Q^2 sebesar 0,589 dan 0,700. Hal ini menandakan bahwa penelitian ini memiliki validitas prediktif yang baik (melebihi batas >0).

b. Uji Nilai Ukuran Efek (f^2)

f-squared adalah koefisien yang menggambarkan nilai absolut kontribusi individual dari tiap variabel independen terhadap nilai *R-squared* variabel dependennya. Secara berurutan ukuran efek dibagi menjadi tiga, yaitu besar (0,35), medium (0,15), dan lemah (0,02) (Sholihin dan Ratmono, 2013:16). Berikut adalah hasil perhitungan *effect size* pada pengaruh langsung antar variabel dengan bantuan aplikasi WarpPLS 5.0.

Tabel 4. *Effect Size for Path Coefficients*

	GK	BO	MK	KP
GK				
BO				
MK	0.236	0.349		
KP	0.261	0.013	0.444	

Berdasarkan Tabel 3 diatas dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (GK) memiliki ukuran pengaruh yang medium (0,236) terhadap motivasi kerja (MK) dan terhadap kinerja pegawai (KP) (0,261). Kemudian Budaya organisasi (BO) memiliki ukuran pengaruh yang medium bahkan nyaris besar (0,349) terhadap motivasi kerja (MK) sementara itu pengaruh yang sangat lemah (0,013) terhadap kinerja pegawai (KP). Yang terakhir yaitu motivasi kerja (MK) memiliki ukuran pengaruh yang besar (0,444) terhadap kinerja pegawai.

Tabel 5. *Effect sizes of indirect effects for paths with 2 segments*

	GK	BO	MK	KP
GK				
BO				
MK				
KP	0,146	0,162		

Sementara itu berdasarkan Tabel 4 diatas, dapat diketahui bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,146 (dimana medium=0,15); artinya motivasi kerja memiliki ukuran efek yang lemah dalam memediasi hubungan GK→KP namun nilai tersebut hampir mendekati ukuran medium. Kemudian motivasi kerja juga memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,162 (dimana ukuran efek medium=0,15); artinya motivasi kerja sebagai variabel intervening hubungan BO→KP memiliki pengaruh yang berukuran medium.

c. Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Uji koefisien jalur ditujukan untuk melihat hubungan antar variabel baik itu secara langsung maupun menggunakan variabel perantara. Maka dari itu uji koefisien jalur dibagi menjadi dua bagian, yaitu uji pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependennya, dan yang kedua yaitu uji pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel perantara.

1. Pengujian Pengaruh secara langsung (*Direct Effect*)

Ada 3 (tiga) variabel independen yang diujikan pada penelitian ini (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja) sehingga ada tiga hasil uji pengaruh secara langsung dari masing-masing variabel tersebut terhadap variabel independen kinerja pegawai. Berikut ini adalah hasil uji *Path Coefficients* dan *P values* nya untuk pengaruh langsung (*direct effect*).

Tabel 6. *Path coefficients* dan *p values* Pengaruh Langsung

	GK	BO	MK	KP
GK				
BO				
MK	0.362 (0,004)	0.494 (<0,001)		
KP	0.367 (0,003)	0.023 (0,439)	0.567 (<0,001)	

Berdasarkan data pada Tabel 5 tersebut dapat dilihat bahwa dalam uji pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (GK→KP) melalui koefisien jalur diperoleh nilai $\beta=0,367$ dan ($P=0,003$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang positif sebesar 0,37 terhadap kinerja pegawai. Kemudian nilai ($P=0,003$) menunjukkan nilai P sebesar 0,003 atau dengan kata lain $<0,05$ (5%) atau signifikan. Lalu uji pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (BO→KP) melalui koefisien jalur diperoleh nilai $\beta=0,023$ dan ($P=0,439$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang positif sebesar 0,023. Kemudian nilai ($P=0,44$) menunjukkan nilai P sebesar 0,439 atau dengan kata lain $>0,05$ (5%) atau tidak signifikan. Yang terakhir yaitu uji pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (MK→KP) melalui koefisien jalur diperoleh nilai $\beta=0,57$ dan ($P<,01$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang positif sebesar 0,57 terhadap kinerja pegawai. Kemudian nilai ($P<,01$) menunjukkan nilai P sebesar $<0,001$ atau dengan kata lain $<0,05$ (5%) atau signifikan.

2. Pengujian Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Ada 2 (dua) variabel independen pada penelitian ini (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) yang diujikan pengaruhnya terhadap variabel independen kinerja pegawai melalui variabel perantara motivasi kerja. Berikut ini adalah *output indirect effect* dan *P value*-nya.

Tabel 7. *Indirect effects for paths with 2 segments* dan *p values*

	GK	BO	MK	KP
GK				
BO				
MK				
KP	0.205 (0,020)	0.280 (0,002)		

Berdasarkan data pada Tabel 5 tersebut dapat dilihat bahwa dalam uji pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (GK→MK→KP) diperoleh nilai $\beta=0,205$ dan ($P=0,020$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara positif sebesar 0,205. Kemudian nilai ($P=0,020$) menunjukkan nilai P sebesar 0,020 atau dengan kata lain $<0,05$ (5%) atau signifikan. Lalu pada uji pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (BO→MK→KP) diperoleh nilai $\beta=0,280$ dan

($P=0,002$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara positif sebesar 0,280. Kemudian nilai ($P=0,002$) menunjukkan nilai P sebesar 0,002 atau dengan kata lain $<0,05$ (5%) atau signifikan.

Pembahasan

Melalui pengujian secara statistik menggunakan aplikasi WarpPLS 5.0 dapat dilihat bahwa semua variabel independen dalam penelitian ini berpengaruh terhadap variabel dependennya. Pengaruh yang diberikan semua variabel independen tersebut bersifat positif, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Namun meskipun variabel budaya organisasi (X_2) juga memiliki koefisien yang bernilai positif, dalam studi kasus penelitian ini nilainya tidak signifikan.

Gaya kepemimpinan telah dibuktikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dosen Universitas Muhammadiyah Jember. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan transformatif dan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan ini dapat menentukan bagaimana pegawai berperilaku dalam melakukan pekerjaannya, sehingga berdampak pada kinerjanya. Pada gaya kepemimpinan yang transformatif, pemimpin berusaha menciptakan kedekatan emosional berupa perhatian, motivasi, dan bantuan terhadap pekerjaan yang dilakukan para karyawannya. Sementara itu pada gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin berusaha menciptakan suatu keadaan dimana karyawan akan mendapatkan penghargaan atas hasil kerja yang baik dan begitu juga sebaliknya, sehingga menuntut mereka untuk selalu bekerja dengan baik.

Selanjutnya budaya organisasi telah dibuktikan berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada dosen Universitas Muhammadiyah Jember. Ada faktor internal dari individu (karyawan) yang harus ditambahkan (seperti motivasi kerja) untuk menjadikan pengaruh tersebut signifikan. Kemudian dalam hal ini, nilai-nilai dominan dan iklim organisasi dalam universitas serta penerimaan terhadap keduanya adalah aspek-aspek budaya organisasi yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja para dosen Universitas Muhammadiyah Jember.

Motivasi kerja merupakan aspek individual yang dimiliki setiap dosen dan telah dibuktikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dosen Universitas Muhammadiyah Jember. Aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam motivasi kerja adalah motif, harapan, dan insentif. Motivasi kerja adalah faktor internal yang dimiliki oleh setiap individu dalam melakukan pekerjaannya. Meskipun merupakan faktor internal, pihak universitas juga dapat memberikan input yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja para dosen.

Motivasi kerja juga berperan sebagai perantara bagi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada dosen UM Jember secara signifikan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin universitas terhadap bawahannya akan meningkatkan motivasi kerja para dosen dan pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai pada dosen di Universitas Muhammadiyah Jember. Sementara itu, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, budaya organisasi ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada dosen di Universitas Muhammadiyah Jember. Namun motivasi kerja meningkatkan signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja memiliki efek yang berukuran medium dalam memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Adanya budaya organisasi seperti nilai-nilai dominan Kemuhammadiyah yang dijalani dalam lingkungan kerja universitas serta iklim organisasi yang baik meningkatkan motivasi kerja para dosen yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai pada dosen Universitas Muhammadiyah Jember.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis data dan pembahasan adalah bahwa terdapat: 1) pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; 2)

pengaruh positif namun tidak signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai; 3) pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; 4) pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja; dan 5) pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, J.A., Jeffery A.L., dan Michael J.W., 2015, *Improving Performance and Commitment*, Ed.4, McGraw-Hill Education, New York.
- Hair, J.F., G.T.M. Hult, C.M. Ringle, dan M. Sarstedt, 2014, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, SAGE, Los Angeles.
- Hutauruk, H.M.S., 2015, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Dinas Kesehatan Pemerintahan Kota Sibolga*, Tesis, Program Pascasarjana, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Markonah, S., dan Sunarto, 2014, *Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru dimediasi Komitmen Organisasional. (Studi Kasus Di SMA Negeri 1 Jakenan Kabupaten Pati)*, 1-20.
- Mashudi, 2014, *Antecedent Kinerja Pegawai di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*, *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan* Vol.1, No.2, 139–156.
- Robbins, S.P., 2002, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Ed.5, diterjemahkan oleh: Halida dan D. Sartika, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sholihin, M. dan Dwi R., 2013, *Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 3.0 - Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial Dan Bisnis*, Ed.1, Andi Offset, Yogyakarta.
- Sunarta dan Wuradji, 2013, *Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Kerja, dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Universitas Negeri Yogyakarta*, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Vol.1, No.1, 137–149.
- Suryani, D., dan Budiono, 2016, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol.16, No.1, 29–43.
- Syafii, L.I., A. Thoyib, U. Nimran, dan Djumahir, 2015, *The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani)*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.211, 1142–1147.
- Tobing, H.D., 2011, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) (Studi Kasus Pada 4 KPKNL Di Wilayah Jawa Timur)*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember, Jember.
- Utaminingsih, A., 2014, *Perilaku Organisasi*, Universitas Brawijaya Press, Malang.
- Zamilah, E., 2018, *Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjary Banjarmasin*, *At – Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol.2, No.2, 111–118.
- Zehir, C., Ö.G. Ertoşun, S. Zehir, and B. Müceldili, 2011, *The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, 1460–1474.