

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SECARA TIDAK LANGSUNG MELALUI  
KINERJA KARYAWAN DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA**

Tesis

Diajukan Kepada  
Program Studi Manajemen Pendidikan  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelara Magister dalam Ilmu Manajemen Pendidikan



Oleh

**SHOFFAN SHOFFA**  
NIM : Q100110055

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2013**

## NOTA PEMBIMBING I

**Dr. Suyatmini, M.Si.**  
**Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan**  
**Universitas Muhammadiyah Surakarta**

Hal : Tesis Saudara Shoffan Shoffa

Yang terhormat.  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

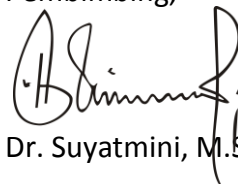
Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan seperlunya terhadap tesis saudara :

Nama : Shoffan Shoffa  
NIM : Q100110055  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan  
Judul Tesis : Kontribusi Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Secara Tidak Langsung Melalui Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Surabaya

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Surakarta, 30 Juli 2013  
Pembimbing,



Dr. Suyatmini, M.Si.

## NOTA PEMBIMBING II

**Dr. Sumardi, M.Si.**  
**Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan**  
**Universitas Muhammadiyah Surakarta**

Hal : Tesis Saudara Shoffan Shoffa

Yang terhormat.  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

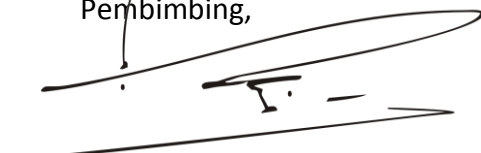
Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan seperlunya terhadap tesis saudara :

Nama : Shoffan Shoffa  
NIM : Q100110055  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan  
Judul Tesis : Kontribusi Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Secara Tidak Langsung Melalui Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Surabaya

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Surakarta, 30 Juli 2013  
Pembimbing,



Dr. Sumardi, M.Si.

## TESIS BERJUDUL

KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SECARA TIDAK LANGSUNG MELALUI KINERJA KARYAWAN DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA

yang dipersiapkan dan disusun oleh

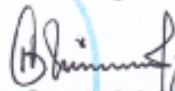
**SHOFFAN SHOFFA**

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 29 Agustus 2013

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama

  
Dr. Suyatmini, M.Si.

Anggota Dewan Penguji Lain

  
Prof. Dr. Sutarna, M.Pd

Pembimbing Pendamping I

  
Dr. Sumardi, M.Si

Pembimbing Pendamping II

Surakarta, 23 September 2013

Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Program Pascasarjana  
Direktur,



Prof. Dr. Khudzaifah Dimiyati

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Shoffan Shoffa  
NIM : Q100110055  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan  
Judul Tesis : Kontribusi Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Secara Tidak Langsung Melalui Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Surabaya

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan ini benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang telah saya jelaskan sumbernya.

Surakarta, 23 September 2013



Penulis,

Shoffan Shoffa.

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah *azza wa jalla* yang telah menganugerahkan berbagai nikmat, rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan waktu yang direncanakan. Penyusunan dan penulisan tesis ini dengan judul **“Kontribusi Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Secara Tidak Langsung Melalui Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Surabaya”** adalah untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Segala yang telah tertuang dalam karya ini bukanlah hasil kerja penulis semata. Berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan, wawasan, dan motivasi untuk terselesaikannya karya ini. Dalam kesempatan ini dengan penuh bangga dan rasa hormat penulis hendak mengucapkan terima kasih kepada:


1. Prof. Dr. Sutama, M.Pd. Selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan.
2. Dr. Suyatmini, M.Pd. Selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan sumbangan pemikiran serta masukan yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.
3. Dr. Sumardi, M.Pd. Selaku dosen pembimbing kedua yang dengan penuh kesabaran membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Para dosen penguji atas kritik dan saran-sarannya demi kesempurnaan dalam penulisan tesis ini.
5. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah memberikan Ilmu Manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
6. Para staff administrasi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta.
7. Pimpinan Universitas Negeri Surabaya.

8. Karyawan Universitas Negeri Surabaya sebagai uji validitas kuesioner yang telah memberi masukan dalam penelitian ini.
9. Pimpinan Universitas Muhammadiyah Surabaya.
10. Karyawan Universitas Muhammadiyah Surabaya sebagai responden yang telah membantu kelancaran penelitian ini.

Dalam penyusunan dan penulisan tesis ini, penulis telah berusaha agar mencapai hasil yang optimal. Namun, penulis menyadari bahwa tesis ini memiliki kekurangan dan keterbatasan kemampuan serta pengetahuan yang penulis miliki. Sehingga, penulis mengharap saran dan kritik yang bersifat membangun dari para pembaca untuk lebih meningkatkan kualitas dan kesempurnaan tesis ini. Harapan penulis, semoga tujuan baik dari tesis ini dapat terwujud dan bermanfaat bagi dunia pendidikan serta memberikan sumbangan pemikiran bagi yang memerlukannya.

Surakarta, 23 September 2013

Penulis,



Shoffan Shoffa.

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO:

- *“Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al Mujaadalah: 11)*
- *Jangan menyerah karena kegagalan! Kesuksesan tidak diperoleh dengan sekali perjuangan, namun merupakan rangkaian kerja keras, pembelajaran dan usaha terus-menerus. Sukses bukan hanya faktor kemampuan semata, bukan nasib, tetapi lebih dari itu keuletan dan kesabaran adalah faktor yang paling dominan. Pada prinsipnya, tidak ada orang yang gagal, yang ada hanya orang yang “memutuskan untuk berhenti” sebelum mencapai sukses. Tetap semangat dan ikhtiar serta bertawakal pada Allah azza wa jalla, dan jadilah Simbiosis Mutualisme yang bermanfaat buat semua makhluk di dunia ini.*

### PERSEMBAHAN:

Special KARYA TERBAIK ku ini untuk,

- Istri dan anakku tercinta,
- Kedua orang tuaku tercinta yang mengharapkan dan bangga jika putranya dapat meraih S2,
- Seluruh keluarga besar yang aku sayangi,
- Sahabat dan teman-teman terbaik ku,
- Almamater dan bangsaku yang aku banggakan.



## ABSTRACT

The purpose of this study was to examine whether there is a significant contribution variables of leadership, organizational culture, and organizational commitment on job satisfaction variables partially or individually and which variable contributes most in Surabaya Muhammadiyah University. Significant contribution of the variable leadership, organizational culture, and organizational commitment to employee performance variables at the Muhammadiyah University of Surabaya. Significant contribution of the variable leadership, organizational culture, and organizational commitment on job satisfaction indirectly through the employee's performance at the Muhammadiyah University of Surabaya.

Data were collected from 250 respondents using a random sampling method. They analyzed through research instrument test (product moment test and reliability test using Cronbach Alpha), the classical assumption test (using the method of normality, autocorrelation, heteroscedasticity and multicollinearity) and hypothesis testing (using path analysis , the coefficient of determination ( $R^2$ ), the t test, F test and correlation analysis).

The results showed that the variables contribute leadership and no significant negative impact on job satisfaction in Muhammadiyah University of Surabaya; organizational culture contributed positively and significantly related to job satisfaction in Muhammadiyah University of Surabaya; organizational commitment negatively and not significantly contribute to job satisfaction at the Muhammadiyah University of Surabaya; Job satisfaction contribute positively and significantly to the performance of the employees at the Muhammadiyah University of Surabaya; leadership contributed positively and significantly to the performance of the employees at the Muhammadiyah University of Surabaya; positive organizational culture and contributed significantly to the performance of the employees at the Muhammadiyah University of Surabaya; organizational commitment significantly contributed to the negative and not on the performance of employees in Muhammadiyah University of Surabaya.

*Keywords : Leadership, organizational culture, organizational commitment, job satisfaction, employee performance*

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada Kontribusi yang signifikan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap variabel kepuasan kerja secara parsial atau sendiri-sendiri dan variabel mana yang berkontribusi paling besar di Universitas Muhammadiyah Surabaya. Kontribusi yang signifikan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surabaya. Kontribusi yang signifikan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja secara tidak langsung melalui kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Data dikumpulkan dari 250 responden dengan menggunakan metode random sampling. Mereka dianalisis melalui uji instrument penelitian (tes product moment dan uji reliabilitas dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach), Uji asumsi klasik (menggunakan metode normalitas, autokorelasi, heteroskedastisitas dan multikolinieritas) dan Uji hipotesis (menggunakan analisis jalur, koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji t, uji F dan korelasi analisis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berkontribusi negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Universitas Muhammadiyah Surabaya; budaya organisasi berkontribusi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Universitas Muhammadiyah Surabaya; komitmen organisasi berkontribusi negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Universitas Muhammadiyah Surabaya; Kepuasan kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surabaya; kepemimpinan berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surabaya; budaya organisasi berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surabaya; komitmen organisasi berkontribusi negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Kata kunci : *Kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
NOTA PEMBIMBING I .....	ii
NOTA PEMBIMBING II .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
LAMPIRAN .....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1 Latar Belakang .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2 Perumusan dan Batasan Masalah .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB II : KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN .....	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
2.1 Kajian Pustaka.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.1 Kepemimpinan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.2 Budaya Organisasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.3 Komitmen Organisasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.4 Kinerja Karyawan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.5 Kepuasan Kerja .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2 Hubungan antar Variabel.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

2.2.1	Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.2	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.3	Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.4	Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.5	Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.6	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.7	Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3	Penelitian Terdahulu.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4	Pengembangan Model.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.2	Hipotesis .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.3	Dimensionalitas Variabel .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.3.1	Dimensi Kepemimpinan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.3.2	Dimensi Budaya Organisasi ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.3.3	Dimensi Komitmen Organisasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.3.4	Dimensi Kinerja Karyawan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.3.5	Dimensi Kepuasan Kerja .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.4	Definisi Operasional Variabel.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB III : METODE PENELITIAN .....		<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1	Lokasi dan Obyek Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2	Variabel Yang Digunakan dan Definisi Operasional Variabel	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.1	Variabel Terkait ( <i>dependent variable</i> ).	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

3.2.2	Variabel Bebas ( <i>independent variable</i> )	Error! Bookmark not defined.
3.2.3	Variabel Antara ( <i>intervening variable</i> )	Error! Bookmark not defined.
3.3	Populasi dan Sampel.....	Error! Bookmark not defined.
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	Error! Bookmark not defined.
3.4.1	Data.....	Error! Bookmark not defined.
3.4.2	Teknik Pengumpulan Data .....	Error! Bookmark not defined.
3.5	Teknik Analisis Data .....	Error! Bookmark not defined.
3.5.1	Analisa Instrumen Penelitian .....	Error! Bookmark not defined.
3.5.2	Uji Asumsi Klasik .....	Error! Bookmark not defined.
BAB IV : HASIL, ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		Error! Bookmark not defined.
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Deskripsi Data.....	Error! Bookmark not defined.
4.2	Proses dan Hasil Analisis Data .....	Error! Bookmark not defined.
4.2.1	Uji Instrumen Penelitian .....	Error! Bookmark not defined.
4.2.2	Uji Asumsi Klasik .....	Error! Bookmark not defined.
4.2.3	Uji Hipotesis .....	Error! Bookmark not defined.
4.3	Pembahasan .....	Error! Bookmark not defined.
BAB V : PENUTUP .....		Error! Bookmark not defined.
5.1	Kesimpulan .....	Error! Bookmark not defined.
5.2	Kesimpulan Masalah Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
5.3	Implikasi Teoritis.....	Error! Bookmark not defined.
5.4	Implikasi Kebijakan .....	Error! Bookmark not defined.
5.4	Keterbatasan Penelitian .....	Error! Bookmark not defined.
5.5	Agenda Penelitian Mendatang .....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR REFERENSI .....		Error! Bookmark not defined.

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 3.1 Proporsi Sampel Universitas Muhammadiyah Surabaya .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.1 Responden dan unit kerja .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.2 Korelasi item pertanyaan terhadap variabel kepemimpinan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.3 Korelasi item pertanyaan terhadap variabel budaya organisasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.4 Korelasi item pertanyaan terhadap variabel komitmen organisasi ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.5 Korelasi item pertanyaan terhadap variabel kinerja karyawan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.6 Korelasi item pertanyaan terhadap variabel kepuasan kerja .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.8 Tabel Hasil Uji Autokorelasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.9 Tabel Hasil Uji multikolinieritas.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.10 Tabel Hasil Regresi Bertingkat (path analysis) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.11 Tabel Hasil Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 2.2 Dimensi Kepemimpinan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 2.3 Dimensi Budaya Organisasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 2.4 Dimensi Komitmen Organisasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 2.5 Dimensi Kinerja Karyawan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 2.6 Dimensi Kepuasan Kerja .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 4.3 Hasil Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner.....	97
2. Data Hasil Validasi Kuesioner .....	103
3. Output Pengelolah Data Hasil Validasi .....	113
4. Data Hasil Kuesioner dari responden.....	123
5. Output Pengelolah Data Dari Responden .....	153