



**PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL dan  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**STUDI KASUS:**

**PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)**

**KANTOR PUSAT**

**DIREKTORAT KEUANGAN dan ADMINISTRASI**

**TESIS**

**DWI CAHYA KURNIAWANI**

**55116310010**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MERCUBUANA**

**2018**

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine and analyse the influence of motivation, organizational commitment and leadership on employee performance of PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) Head Office, Finance and Administration Directorate. The sampling method used is saturation sampling. From a population of 65 employees with a sample of 65 employees. The method of analysis used in this study is parsial and multiple linear regressions. The result that motivation, organizational commitment and leadership together (simultaneously) have a positive effect on performance where motivation variable has a significant effect. Partially, all independent variable have a positive and significant effect on performance.*

*Keywords : Motivation, Organizational Commitment, Leadership, Employee Performance*



U N I V E R S I T A S  
M E R C U B U A N A

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisa pengaruh motivasi, komitmen organisasional dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) Kantor Pusat Direktorat Keuangan dan Administrasi. Metode sampling yang digunakan adalah sample jenuh. Dari populasi 65 karyawan dengan sample sebanyak 65 karyawan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi sederhana dan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan motivasi, komitmen organisasional dan kepemimpinan secara bersama-sama (*simultan*) berpengaruh secara positif dimana variable motivasi merupakan variable yang signifikan terhadap kinerja. Secara *parsial* semua variable *independent* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Motivasi, Komitmen Organisasional, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan



U N I V E R S I T A S  
MERCU BUANA

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasional dan  
Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Studi kasus :  
PT. Biro Klasifikasi Indonesia (PERSERO) Kantor Pusat  
Direktorat Keuangan dan Administrasi.  
Bentuk Tesis : Kajian Masalah Perusahaan  
Nama : Dwi Cahya Kurniawani  
NIM : 55116310010  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal : Oktober 2018

Mengesahkan  
Pembimbing



(Dr. M Ali Iqbal, MSC)

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

(Prof. Dr. Didik J. Rachbini)

(Dr. Aty Herawati. MSi)

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Studi kasus : PT. Biro Klasifikasi Indonesia (PERSERO) Kantor Pusat Direktorat Keuangan dan Administrasi.  
Bentuk Tesis : Kajian Masalah Perusahaan  
Nama : Dwi Cahya Kurniawani  
NIM : 55116310010  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal : Oktober 2018

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 10 Oktober 2018



(Dwi Cahya Kurniawani)

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT serta atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul : Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Studi kasus : PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) Kantor Pusat Direktorat Keuangan dan Administrasi.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta. Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian karya ilmiah ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada bapak M. Ali Iqbal, Dr,M.Sc, sebagai dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan tesis ini dari awal hingga tesis ini dapat terselesaikan.

Tak lupa penulis berterima kasih kepada Ketua Program Studi bapak Ahmad Badawy Saluy, Dr,MM. Demikian juga penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh dosen dan staf administrasi Program studi Magister Manajemen, termasuk rekan-rekan mahasiswa yang telah menaruh simpati dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada kedua orang tua serta seluruh keluarga yang dengan penuh kasih sayang dan kesabarannya mendorong penulis untuk menyelesaikan karya ilmiah ini. Kiranya hasil penulisan ini dapat memberi sumbangsih dalam masalah pengembangan Sumber Daya Manusia di Indonesia.

U N I V E R S I T A S

MERCU BUANA

Penulis, Oktober 2018

Dwi Cahya Kurniawani

## DAFTAR ISI

|                                                          |      |
|----------------------------------------------------------|------|
| ABSTRACT.....                                            | i    |
| ABSTRAK.....                                             | ii   |
| LEMBAR PERSETUJUAN.....                                  | iii  |
| LEMBAR PERNYATAAN.....                                   | iv   |
| KATA PENGANTAR.....                                      | v    |
| DAFTAR ISI.....                                          | vi   |
| DAFTAR TABEL.....                                        | xi   |
| DAFTAR GAMBAR.....                                       | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                     | xiv  |
| BAB I. PENDAHULUAN                                       |      |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....                         | 1    |
| 1.2 Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah ..... | 9    |
| 1.2.1 Identifikasi Masalah .....                         | 9    |
| 1.2.2 Perumusan Masalah .....                            | 10   |
| 1.2.3 Pembatasan Masalah .....                           | 10   |
| 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....                  | 11   |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian.....                             | 11   |
| 1.3.2 Manfaat Penelitian.....                            | 11   |
| BAB II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS |      |
| 2.1 Kinerja .....                                        | 13   |
| 2.1.1. Pengertian Kinerja .....                          | 13   |
| 2.1.2. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....    | 15   |
| 2.1.3. Penilaian Kinerja .....                           | 17   |
| 2.1.4. Dimensi dan Indikator Kinerja.....                | 17   |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2 Motivasi .....                                               | 18 |
| 2.2.1. Pengertian Motivasi.....                                  | 18 |
| 2.2.2. Teori Motivasi .....                                      | 19 |
| 2.2.2.1 Teori Kebutuhan Hidup Maslow.....                        | 19 |
| 2.2.2.2 Teori Dua Faktor Herzberg.....                           | 22 |
| 2.2.3. Faktor Pendorong Motivasi.....                            | 24 |
| 2.3 Komitmen Organisasional .....                                | 26 |
| 2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasional .....                  | 26 |
| 2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional .....    | 27 |
| 2.3.3. Membangun Komitmen Organisasional .....                   | 28 |
| 2.3.4. Dimensi dan Indikator Komitmen organisasional ...         | 30 |
| 2.4 Kepemimpinan.....                                            | 31 |
| 2.4.1. Pengertian Kepemimpinan.....                              | 31 |
| 2.4.2. Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas<br>Kepemimpinan..... | 32 |
| 2.4.3. Tipe Kepemimpinan .....                                   | 33 |
| 2.4.4. Pendekatan Teori Kepemimpinan.....                        | 36 |
| 2.4.5. Fungsi dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi .....          | 38 |
| 2.4.6. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan.....                   | 40 |
| 2.5 Penelitian Terdahulu .....                                   | 41 |
| 2.6 Kerangka Pemikiran .....                                     | 49 |
| 2.7 Hipotesis .....                                              | 51 |

### BAB III METODE PENELITIAN

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 3.1 Jenis Desain Penelitian ..... | 52 |
| 3.2 Variable Penelitian.....      | 53 |
| 3.2.1. Definisi Operasional ..... | 54 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 3.3 Populasi dan Sampel .....                          | 58 |
| 3.3.1. Populasi Penelitian .....                       | 58 |
| 3.3.2. Sampel Penelitian .....                         | 58 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data .....                      | 59 |
| 3.5 Metode Analisis Data .....                         | 61 |
| 3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif.....              | 61 |
| 3.5.2. Uji Reabilitas Instrumen .....                  | 62 |
| 3.5.3. Uji Validitas Instrumen.....                    | 63 |
| 3.5.4. Uji Asumsi Klasik .....                         | 64 |
| 3.5.4.1. Uji Multikolinearitas .....                   | 64 |
| 3.5.4.2. Uji Heteroskedastisitas .....                 | 65 |
| 3.5.4.3. Uji Normalitas .....                          | 66 |
| 3.5.4.4. Analisis Korelasi Antar Variable .....        | 67 |
| 3.5.4.5. Uji Regresi Parsial (Uji t) .....             | 67 |
| 3.5.4.6. Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....     | 68 |
| 3.5.4.7. Uji Regresi Simultan (Uji F) .....            | 69 |
| 3.5.4.8. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )..... | 70 |
| 3.5.4.9. Matrik Korelasi Antar Dimensi.....            | 71 |

#### Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Gambaran umum perusahaan.....                         | 73 |
| 4.1.1. Sejarah PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)... | 73 |
| 4.1.2. Karakteristik Responden.....                        | 75 |
| 4.1.2.1. Jenis Kelamin Responden.....                      | 75 |
| 4.1.2.2. Usia Responden.....                               | 76 |
| 4.1.2.3. Masa Kerja Responden.....                         | 76 |
| 4.1.2.4. Pendidikan Responden.....                         | 77 |
| 4.1.2.5. Status Kepegawaian Responden.....                 | 77 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.3. Statistik Deskriptif Variable Penelitian.....                                                    | 78  |
| 4.1.4. Pengujian Instrumen Penelitian.....                                                              | 79  |
| 4.1.4.1. Uji Validitas.....                                                                             | 79  |
| 4.1.4.2. Uji Reliabilitas.....                                                                          | 83  |
| 4.1.5. Pengujian Asumsi Klasik.....                                                                     | 85  |
| 4.1.5.1. Uji Normalitas.....                                                                            | 85  |
| 4.1.5.2. Uji Multikolinearitas.....                                                                     | 86  |
| 4.1.5.3. Uji Heteroskedastisitas.....                                                                   | 87  |
| 4.1.6. Analisis Koefisien Korelasi Antar Variable.....                                                  | 88  |
| 4.1.6.1. Analisis Korelasi Antar Variable.....                                                          | 88  |
| 4.1.6.2. Analisis Pengaruh Motivasi dengan Kinerja...                                                   | 91  |
| 4.1.6.3. Analisis Pengaruh Komitmen<br>Organisasional dengan Kinerja.....                               | 93  |
| 4.1.6.4. Analisis Pengaruh Kepemimpinan<br>dengan Kinerja.....                                          | 96  |
| 4.1.6.5. Analisis Regresi Berganda.....                                                                 | 99  |
| 4.1.6.6. Analisis Korelasi Antar Dimensi.....                                                           | 105 |
| 4.2. Pembahasan.....                                                                                    | 112 |
| 4.2.1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan...                                                   | 112 |
| 4.2.2. Pengaruh Komitmen organisasional<br>terhadap Kinerja Karyawan.....                               | 113 |
| 4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap<br>Kinerja Karyawan.....                                          | 115 |
| 4.2.2. Pengaruh Motivasi, Komitmen organisasional<br>dan Kepemimpinan terhadap<br>Kinerja Karyawan..... | 116 |

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 5.1 Kesimpulan.....  | 118 |
| 5.2 Saran.....       | 120 |
| DAFTAR PUSTAKA ..... | 123 |

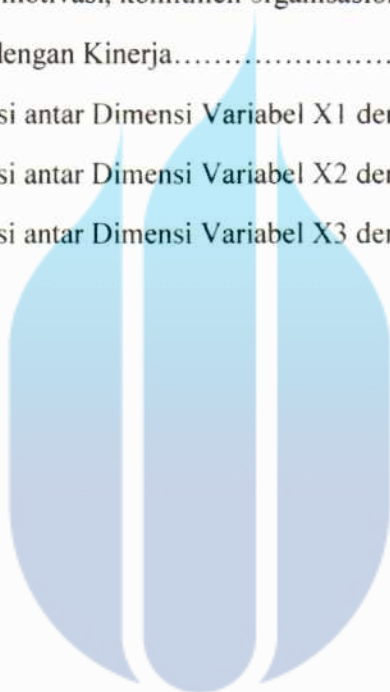


U N I V E R S I T A S  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Hasil Prasurvey faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan....                                                  | 4  |
| Tabel 1.2 Hasil Kuesioner Pra Survei Mengenai Motivasi di PT. BKL.....                                                           | 5  |
| Tabel 1.3 Hasil Kuesioner Pra Survei Mengenai<br>Komitmen Organisasional di PT. BKL.....                                         | 7  |
| Tabel 1.4 Hasil Kuesioner Pra Survei Mengenai<br>Kepemimpinan di PT. BKL.....                                                    | 8  |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....                                                                                             | 41 |
| Tabel 3.1 Definisi Operasional Variable Penelitian.....                                                                          | 54 |
| Tabel 3.2 Jumlah Karyawan Direktorat Keuangan dan Administrasi.....                                                              | 58 |
| Tabel 3.3 Koefisien Korelasi dan Interpretasinya.....                                                                            | 67 |
| Tabel 3.4 Matrik Korelasi Antar Dimensi.....                                                                                     | 72 |
| Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden.....                                                                                          | 75 |
| Tabel 4.2. Usia Responden.....                                                                                                   | 76 |
| Tabel 4.3. Masa Kerja Responden.....                                                                                             | 76 |
| Tabel 4.4. Pendidikan Responden.....                                                                                             | 77 |
| Tabel 4.5. Status Kepegawaian Responden.....                                                                                     | 77 |
| Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....                                                                             | 80 |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional.....                                                              | 81 |
| Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan.....                                                                         | 82 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja.....                                                                              | 83 |
| Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Reliabilitas.....                                                                                   | 84 |
| Tabel 4.11. Hasil Uji Normalitas.....                                                                                            | 86 |
| Tabel 4.12 Tabel Uji Multikolinearitas.....                                                                                      | 87 |
| Tabel 4.13. Tabel nilai <i>Pearson Correlation</i> (R).....                                                                      | 89 |
| Tabel 4.14. Hasil Uji Korelasi Antar Variabel Motivasi, Komitmen<br>Organisasional dan Kepemimpinan dengan Variabel Kinerja..... | 89 |
| Tabel 4.15. Analisis Regresi Motivasi dengan Kinerja.....                                                                        | 91 |

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 4.16 Model Summary Motivasi dengan Kinerja.....                                               | 93  |
| Tabel 4.17. Analisis Regresi Komitmen Organisasional dengan Kinerja.....                            | 94  |
| Tabel 4.18 Model Summary Komitmen Organisasional dengan Kinerja.....                                | 96  |
| Tabel 4.19. Analisis Regresi Kepemimpinan dengan Kinerja.....                                       | 97  |
| Tabel 4.20 Model Summary Kepemimpinan dengan Kinerja.....                                           | 98  |
| Tabel 4.21. Analisis Regresi Berganda.....                                                          | 100 |
| Tabel 4.22. Uji Regresi Secara Simultan (Uji F).....                                                | 103 |
| Tabel 4.23 Model Summary motivasi, komitmen organisasional,<br>dan Kepemimpinan dengan Kinerja..... | 104 |
| Tabel 4.24. Hasil Uji Korelasi antar Dimensi Variabel X1 dengan Y.....                              | 105 |
| Tabel 4.25. Hasil Uji Korelasi antar Dimensi Variabel X2 dengan Y.....                              | 107 |
| Tabel 4.26. Hasil Uji Korelasi antar Dimensi Variabel X3 dengan Y.....                              | 109 |



U N I V E R S I T A S  
MERCU BUANA

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1.1 Kinerja Karyawan Kantor Pusat .....                                         | 3  |
| Gambar 1.2 Jumlah Keterlambatan Karyawan Bulan Mei<br>sampai dengan Desember 2017..... | 6  |
| Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Dessler.....                                              | 20 |
| Gambar 2.2 Kerangka Berpikir .....                                                     | 50 |
| Gambar 4.1. Scatterplot Kinerja Karyawan.....                                          | 88 |



U N I V E R S I T A S  
MERCU BUANA

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian..... | 127 |
| Lampiran 2 Hasil Uji Penelitian..... | 130 |



U N I V E R S I T A S  
MERCU BUANA