



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP *WORK  
ENGAGEMENT* DAN IMPLIKASINYA PADA  
KINERJA PEGAWAI**

(Studi Kasus Pada Pegawai Departemen Korporasi PT. XYZ)

**TESIS**

UNIVERSITAS

**OCTARYANTO HERGIEANSYAH**  
55115310014

MERCU BUANA

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2016**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP *WORK  
ENGAGEMENT* DAN IMPLIKASINYA PADA  
KINERJA PEGAWAI**

(Studi Kasus Pada Pegawai Departemen Korporasi PT. XYZ)

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS

OCTARYANTO HERGIEANSYAH  
55115310014  
MERCU BUANA

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2016**

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine, analyze, and explain the effect of Leadership, Motivation, Career Development, and Work Engagement to the employee's performance, simultaneously and partially that are having positive impact significantly in PT. XYZ. The primary data which is used in this research got from distributing questioner that containing responden's opinion about leadership, motivation, career development, work engagement, and employee's performance. The responden are limited to the employee who has working minimum 1 years as Staf & Supervisor in Holding Department. The sampling method used was convenience sampling. From a population 102 persons, using the Slovin formula got 80 respondents that met the criteria to be the sample. The method of analysis used Structural Equation Modelling Analysis by using Software Smartpls 3.0. The results showed that there is a positive influence between Leadership, Motivation, Career Development to Work Engagement and Implications on Employee Performance directly or indirectly (through intervening), but there is a negative impact on Leadership to Performance and Motivation to Performance.*

**Keywords** : Leadership, Motivation, Career Development, Work Engagement  
Employee's Performance



U N I V E R S I T A S

MERCU BUANA

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji, menganalisis, dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengembangan Karir terhadap *Work Engagement* dan Memiliki Implikasi Pada Kinerja Pegawai secara simultan dan parsial yang berdampak positif secara signifikan di PT. XYZ. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari penyebaran kuesioner yang berisi pendapat responden tentang kepemimpinan, motivasi, pengembangan karir, *work engagement*, dan kinerja pegawai. Responden terbatas pada pegawai yang memiliki masa kerja minimal satu tahun dengan posisi Staf dan Supervisor di Departemen Korporasi. Metode sampling yang digunakan adalah *convenience sampling*. Dari populasi 102 responden dengan menggunakan rumus slovin dengan tingkat kepercayaan 95% didapat 80 responden yang memenuhi kriteria menjadi sebagai sampel. Metode analisis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program *Smart Partial Least Squares* (PLS) versi 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan Karir terhadap *Work Engagement* dan Implikasinya pada Kinerja Pegawai baik pengaruh langsung maupun tidak langsung (melalui variabel *intervening*), namun terdapat pengaruh negatif pada variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Pegawai dan variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan Karir, *Work Engagement*, dan Kinerja Pegawai

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

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengembangan Karir  
Terhadap *Work Engagement* dan Implikasinya Pada  
Kinerja Pegawai

Bentuk Tesis : Studi Kasus Pada Pegawai Departemen Korporasi di PT. XYZ

Nama : Octaryanto Hergieansyah

NIM : 55115310014

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 19 Desember 2016

Mengesahkan  
Pembimbing



Dr. Ahmad Badawi S., S.E., M.M.

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi

Magister Manajemen



Prof. Dr. Didik J. Rachbini



Dr. Augustina Kurniasih, M.E.

## PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap *Work Engagement* dan Implikasinya Pada Kinerja Pegawai

Bentuk Tesis : Studi Kasus Pada Pegawai Departemen Korporasi di PT. XYZ

Nama : Octaryanto Hergieansyah

NIM : 55115310014

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 19 Desember 2016

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 kemagisteran pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 19 Desember 2016



Octaryanto Hergieansyah

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahill'alam*, puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena berkat rahmat, anugerah, dan ridho-Nya, akhirnya penulis dapat mengikuti seminar tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengembangan Karir terhadap *Work Engagement* dan Implikasinya Pada Kinerja Pegawai”**

Rahmat terindah dari Allah SWT yang diberikan pada peneliti adalah keberadaan orang-orang luar yang senantiasa memberikan dukungan pada peneliti meskipun terkadang peneliti bertingkah laku tidak baik. Teruntuk kedua orang tua peneliti tersayang, Ibu Sri Upik Hermiati, S.E., dan Bapak Ugih Sugiman, S.E., kakak kandung yaitu Septyawan Hergieson, S.E., serta Mayang Putri Alam, S.E. sebagai kekasih penulis, terima kasih atas doa yang selalu kalian panjatkan, sehingga peneliti dengan sadar berusaha menyelesaikan tesis untuk pembuktian kepada kalian.

Selain itu, peneliti juga ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Ahmad Badawi Saluy, S.E., M.M. sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu dan pikirannya untuk membimbing penulis selama penyusunan tesis. Terima kasih atas segala dukungan, diskusi, kritik, dan saran yang diberikan.
2. Prof. Dr. Didik J. Rachbini selaku Direktur Program Pascasarjana
3. Dr. Augustina Kurniasih, ME, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen
4. Prof. Dr. Masyhudzhulhak, Dr. Achmad H. Sutawidjaya, dan Dr. Sugiyono, M.Si, sebagai Dosen Penelaah Tesis yang telah mengarahkan, memberikan waktunya pengetahuan, serta kritik dan saran yang membangun bagi penulis.
5. Seluruh Dosen pengajar dan Staff pengajar Prodi Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana yang telah membantu penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Mercu Buana

6. Sahabat-sahabat penulis yang telah memberikan dukungan selama penulisan tesis ini, khususnya UMB Pasca Sarjana Magister Manajemen Angkatan 27 Kampus Kranggan yang telah menemani dan berbagi pengetahuan dengan penulis selama berkuliah di setiap *Weekend*.
7. Seluruh pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Penulis menyadari masih ada kekurangan dalam tugas akhir yang penulis susun ini sehingga penulis dengan senang hati menerima saran dan kritik untuk perbaikan bagi penulis di penyusunan tesis dan masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap semoga seminar tesis ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak khususnya bagi peneliti untuk menyelesaikan tesis untuk mendapat gelar Master Manajemen. Terima kasih.

Jakarta, 19 Desember 2016

Octaryanto Hergieansyah

55115310014

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR ISI

|                                                              |               |
|--------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>ABSTRACT</b> .....                                        | <b>iii</b>    |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                         | <b>iv</b>     |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....                               | <b>v</b>      |
| <b>PERNYATAAN</b> .....                                      | <b>vi</b>     |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                  | <b>vii</b>    |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                      | <b>ix</b>     |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                    | <b>xi</b>     |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                   | <b>xii</b>    |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                                 | <b>xiii</b>   |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                           | <br><b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang .....                                     | 1             |
| 1.2 Identifikasi Masalah .....                               | 13            |
| 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....                       | 15            |
| 1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian .....                    | 15            |
| <br><b>BAB II PROFIL PERUSAHAAN</b> .....                    | <br><b>17</b> |
| 2.1. Sejarah Perusahaan .....                                | 17            |
| 2.2. Lingkup Bisnis .....                                    | 20            |
| 2.3. Struktur Organisasi .....                               | 22            |
| 2.4. Tantangan Bisnis Perusahaan .....                       | 26            |
| 2.5. Proses Bisnis Perusahaan .....                          | 26            |
| <br><b>BAB III KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA, HIPOTESIS</b> ..... | <br><b>29</b> |
| 3.1. Kajian Teori .....                                      | 29            |
| 3.1.1. Kepemimpinan .....                                    | 29            |
| 3.1.2. Motivasi .....                                        | 36            |
| 3.1.3. Pengembangan Karir .....                              | 39            |
| 3.1.4. <i>Work Engagement</i> .....                          | 43            |
| 3.1.5. Kinerja Pegawai .....                                 | 48            |
| 3.2. Penelitian Terdahulu .....                              | 52            |
| 3.3. Kerangka Berpikir .....                                 | 58            |
| 3.4. Hipotesis .....                                         | 59            |
| <br><b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN</b> .....                | <br><b>61</b> |
| 4.1. Pendekatan Penelitian .....                             | 61            |
| 4.2. Variabel Penelitian .....                               | 61            |
| 4.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....      | 64            |

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.4. Jenis dan Sumber Data .....                              | 65        |
| 4.5. Teknik Pengumpulan Data .....                            | 65        |
| 4.6. Populasi dan Sampel Penelitian .....                     | 67        |
| 4.7. Metode Analisis Data .....                               | 68        |
| <b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>            | <b>75</b> |
| 5.1. Hasil Penelitian .....                                   | 75        |
| 5.2. Hasil Analisis Structural Equation Modelling (SEM) ..... | 77        |
| 5.3. Pembahasan .....                                         | 87        |
| <b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                      | <b>93</b> |
| 6.1. Kesimpulan .....                                         | 93        |
| 6.2. Saran .....                                              | 96        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                   | <b>98</b> |



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

## DAFTAR TABEL

|            |                                                                    |    |
|------------|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1. | <i>Engagement Score and Respondent Distribution</i>                | 4  |
| Tabel 1.2. | Rata-rata Penilaian Kinerja Tingkat Staf & Supervisor              | 5  |
| Tabel 1.3. | <i>Engagement Distribution Holding Management</i>                  | 6  |
| Tabel 1.4. | <i>Employee Engagement Behaviours Holding Management</i>           | 7  |
| Tabel 1.5. | Pra-Survey Variabel Kepemimpinan                                   | 8  |
| Tabel 1.6. | Pra-Survey Variabel Motivasi                                       | 9  |
| Tabel 1.7. | Pra-Survey Variabel Pengembangan Karir                             | 10 |
| Tabel 1.8. | Pra-Survey Variabel <i>Work Engagement</i>                         | 11 |
| Tabel 1.9. | Pra-Survey Variabel Kinerja Pegawai                                | 12 |
| Tabel 3.1. | Penelitian Terdahulu                                               | 52 |
| Tabel 4.1. | Definisi Konseptual Variabel Penelitian                            | 64 |
| Tabel 4.2. | Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel                       | 65 |
| Tabel 4.3. | Jumlah Responden Departemen Korporasi                              | 69 |
| Tabel 4.4. | Kriteria Penilaian PLS (Model Struktural)                          | 74 |
| Tabel 4.5. | Kriteria Penilaian PLS (Model Pengukuran Refleksif)                | 75 |
| Tabel 4.6. | Kriteria Penilaian PLS (Model Pengukuran Formatif)                 | 75 |
| Tabel 5.1. | Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin                  | 76 |
| Tabel 5.2. | Karakteristik Responden berdasarkan Usia                           | 77 |
| Tabel 5.3. | Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja                     | 77 |
| Tabel 5.4. | Karakteristik Responden berdasarkan Unit Kerja                     | 78 |
| Tabel 5.5. | <i>Convergent Validity</i>                                         | 80 |
| Tabel 5.6. | <i>Discriminant Validity</i>                                       | 80 |
| Tabel 5.7. | <i>Composite Reliability</i>                                       | 81 |
| Tabel 5.8. | <i>R-Square</i>                                                    | 82 |
| Tabel 5.9. | <i>Predictive Relevance &amp; Uji t- Statistik</i>                 | 83 |
| Tabel 5.10 | <i>Predictive Relevance setelah Bootstrapping indirect effects</i> | 86 |

## DAFTAR GAMBAR

|             |                                                        |    |
|-------------|--------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1.1. | PT. XYZ Employee Engagement Score .....                | 3  |
| Gambar 2.1. | Pilar Bisnis PT. XYZ .....                             | 20 |
| Gambar 2.2. | Struktur Organisasi PT. XYZ .....                      | 25 |
| Gambar 2.3. | Pilar Bisnis PT. XYZ .....                             | 28 |
| Gambar 3.1. | Variabel Kepemimpinan .....                            | 36 |
| Gambar 3.2. | Variabel Motivasi .....                                | 39 |
| Gambar 3.3. | Variabel Pengembangan Karir .....                      | 43 |
| Gambar 3.4. | Percentages of Employee Engagement .....               | 46 |
| Gambar 3.5. | Percentages of Employee Life Values .....              | 47 |
| Gambar 3.6. | Variabel <i>Work Engagement</i> .....                  | 47 |
| Gambar 3.7. | Variabel Kinerja Pegawai .....                         | 51 |
| Gambar 3.8. | Kerangka Berpikir .....                                | 59 |
| Gambar 3.9. | Hipotesis .....                                        | 60 |
| Gambar 4.1. | Path Diagram Penelitian .....                          | 74 |
| Gambar 5.1. | Model Struktural Reflektif .....                       | 79 |
| Gambar 5.2. | Model Struktural Reflektif setelah Bootstrapping ..... | 83 |

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Matriks Variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan Karir, *Work Engagement*, dan Kinerja Pegawai
- Lampiran 2. Pengantar Kuesioner
- Lampiran 3. Kuesioner
- Lampiran 4. Hasil Pengisian Kuesioner
- Lampiran 5. CV Penulis



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