



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT
GEORG FISCHER INDONESIA MELALUI MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

TESIS

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

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

Oleh
**RAHNIAN MUTIARAM
55119310058**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2021**

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of leadership and organizational culture on performance with motivation as an intervening variable. The number of respondents involved in this study were 116 respondents. All respondents are employees of PT Georg Fischer Indonesia. This research is a quantitative research. Research data obtained from the results of filling out the questionnaire. The research data were then analyzed using the Partial Least Square analysis technique with the help of the SmartPLS program. The results of the analysis using the PLS analysis technique provide the following conclusions: (1) Leadership has a positive and significant effect on employees' work motivation; (2) Organizational culture has a positive and significant effect on employees' work motivation; (3) Leadership has a positive and significant effect on employee performance; (4) Organizational culture has a positive and significant effect on employees' work motivation; (6) Motivation can mediate the influence of leadership on performance; (7) Motivation can mediate the influence of organizational culture on performance

Keywords: leadership, organizational culture, motivation, performance, Partial Least Square



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. Jumlah responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 116 responden. Seluruh responden merupakan karyawan di PT Georg Fischer Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data penelitian diperoleh dari hasil pengisian kuesioner. Data penelitian selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* dengan bantuan program SmartPLS. Hasil analisis dengan menggunakan teknik analisis PLS tersebut memberikan kesimpulan : (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; (3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; (6) Motivasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja; (7) Motivasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Kata kunci : kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kinerja, *Partial Least Square*



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Georg Fischer Indonesia dengan Motivasi sebagai Variable Intervening

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Rahnian Mutiaram

NIM : 55119310058

Tanggal : 16 Juli 2021

MENGESAHKAN

Dosen Pembimbing


M. Ali Iqbal, Dr, M.Sc

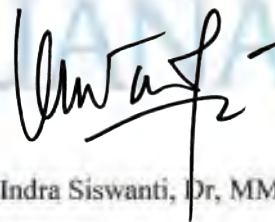
UNIVERSITAS

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis

Ketua Program Studi S-2 Manajemen



Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si, Dr



Indra Siswanti, Dr, MM.

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rahnian Mutiaram

NIM : 55119310058

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Bentuk Tesis : Penelitian

Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Georg Fischer Indonesia dengan Motivasi sebagai Variable Intervening

Tanggal : 16 Juli 2021

MENYATAKAN

bahwa, penulisan Tesis ini adalah hasil penelitian, pemikiran dan analisa saya sendiri baik isi, data maupun hasil pengolahan yang disajikan sebagai data pendukung. Jika terdapat karya orang lain saya akan mencantumkan sumbernya dengan jelas sebagai referensi.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lainnya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Cikarang, 16 Juli 2021



Rahnian Mutiaram

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat **ALLAH** Subhanahu Wa Ta'ala atas rahmat, karunia dan hidayah-Nya hingga penulis bisa menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul "**Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Georg Fischer Indonesia melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening**". Tak lupa Shalawat dan Salam semoga selalu tercurahkan ke Nabi Besar **Muhammad** Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam, keluarga beliau, para sahabat, para sahabat dari sahabatnya hingga kita semua selaku pengikutnya dari awal sampai akhir jaman.

Penulisan tesis ini adalah sebagai salah satu syarat kelulusan program S-2 Magister Manajemen dan memperoleh gelar Magister Manajemen dalam bidang Sumber Daya Manusia di Universitas Mercu Buana Jakarta. Penulis menyadari bahwa tidak mungkin bisa menyelesaikan penulisan ini sendiri tanpa adanya bantuan pihak-pihak yang membuat Tesis ini selesai tepat waktu dan sempurna. Untuk itu izinkan penulis dalam kesempatan ini ingin menghaturkan penghargaan dan penghormatan yang setinggi-tingginya serta terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE., M.Si. selaku Dekan FEB
2. Dr. Indra Siswanti, MM. selaku Kaprodi S-2 Manajemen
3. Prof. Dr. Ir. H. M. Havidz Aima, M.S. sebagai dosen penguji.

4. Prof. Dr. H. Mashyudzulhak atas ilmu dan wejangan-wejangannya serta penguji tesis.
5. Dr. Saluy Badawi selaku atas saran dan koreksi dalam menguji proposal dan hasil tesis.
6. Dr. M. Ali Iqbal, M.Sc. atas bimbingan, arahan dan saran perbaikan serta waktu yang disediakan saat berdiskusi selama menjadi Dosen pembimbing.
7. Istri dan anak tercinta penulis yang selalu ada dan memberikan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Jajaran Manajemen dan karyawan PT Georg Fischer Indonesia yang telah memberikan kesempatan dan berpartisipasi dalam kuesioner penelitian ini.
9. Seluruh Dosen pengajar Magister Manajemenn Universitas Mercu Buana.
10. Seluruh karyawan Universitas Mercu Buana.
11. Rekan-rekan mahasiswa Reguler2 Magister Manajemen class 2019.
12. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu dan memberikan kontribusi agar penulis bisa menyelesaikan tesis ini.

Cikarang, 16 Juli 2021



Rahnian Mutiaram

DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I – PENDAHULUAN	1
1.3. Latar Belakang	1
1.4. Identifikasi, Perumusan dan Pembatasan Masalah	9
1.4.1. Identifikasi Masalah	9
1.4.2. Perumusan Masalah	9
1.4.3. Pembatasan Masalah	10
1.5. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
1.5.1. Tujuan Penelitian	10
1.5.2. Manfaat Penelitian	11
BAB II – TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Kajian Teori	13
2.1.1. Kepemimpinan	13

2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan	13
2.1.1.2. Dimensi Kepemimpinan	14
2.1.2. Budaya Organisasi	15
2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi	15
2.1.2.2. Dimensi Budaya Organisasi	16
2.1.3. Motivasi	21
2.1.3.1. Pengertian Motivasi	21
2.1.3.2. Teori Motivasi	21
2.1.3.3. Dimensi Motivasi	22
2.1.4. Kinerja Karyawan	23
2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan	23
2.1.4.2. Dimensi Kinerja Karyawan	23
2.2. Penelitian Terdahulu	24
2.3. Kerangka Pemikiran	30
2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	30
2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	31
2.3.3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	31
2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi	32
2.3.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi	32
2.3.6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Di Mediasi Motivasi	33
2.3.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Di Mediasi Motivasi	33

2.4.	Hipotesis Penelitian	34
BAB III – METODE PENELITIAN		36
3.1.	Jenis dan Tempat Penelitian	36
3.1.1.	Jenis Penelitian	36
3.1.2.	Tempat Penelitian	36
3.2.	Definisi Operasional dan Pengumpulan Variabel	37
3.2.1.	Variabel Penelitian	37
3.2.2.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	37
3.2.2.1.	Variable Kepemimpinan	38
3.2.2.2.	Variabel Budaya Organisasi	39
3.2.2.3.	Variabel Motivasi	39
3.2.2.4.	Variabel Kinerja Karyawan	40
3.3.	Populasi dan Sampel	41
3.3.1.	Populasi	41
3.3.2.	Sampel	42
3.4.	Metode Pengumpulan Data	42
3.4.1.	Jenis Data dan Sumber Data	42
3.4.2.	Teknik Pengumpulan Data	43
3.5.	Metode Analisis Data	44
3.5.1.	Uji Instrumen Penelitian	45
3.5.1.1.	Uji Validitas	45
3.5.1.2.	Uji Reliabilitas	46
3.5.2.	Uji Asumsi Klasik	46

3.5.2.1. Uji Normalitas	47
3.5.2.2. Uji Linieritas	47
3.5.2.3. Uji Multikolinieritas	48
3.5.2.4. Uji Heteroskedastisitas	48
3.5.2.5. Uji Autokorelasi	48
3.5.3. Uji Hipotesis	48
3.5.3.1. Koefisien Determinasi (R^2)	49
3.5.3.2. Uji Hipotesis secara Parsial (Uji T)	49
3.5.3.3. Uji Hipotesis secara Simultan (Uji F)	50
3.5.3.4. Regresi Linier Berganda	51
3.5.4. Korelasi Antar Dimensi	51
BAB IV – HASIL DAN PEMBAHASAN	54
4.1. Deskripsi Organisasi	54
4.1.1. Sejarah Orgnasasi	54
4.1.2. Lingkup Bidang Usaha	55
4.1.3. Sumber Daya	56
4.1.4. Tantangan Organisasi	56
4.1.5. Proses Bisnis Organisasi	57
4.2. Hasil Penelitian	58
4.2.1. Karakteristik Responden	58
4.2.1.1. Kelompok Responden Menurut Usia	59
4.2.1.2. Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin	60
4.2.1.3. Kelompok Responden Menurut Masa Kerja	60

4.2.1.4.	Kelompok Responden Menurut Tingkat Jabatan	61
4.2.1.5.	Kelompok Responden Menurut Jabatan	62
4.2.2.	Deskripsi Variabel Penelitian	62
4.2.2.1.	Deskripsi Kepemimpinan	63
4.2.2.2.	Deskripsi Budaya Organisasi	65
4.2.2.3.	Deskripsi Motivasi	68
4.2.2.4.	Deskripsi Kinerja Karyawan	69
4.2.3.	Analisis PLS	70
4.2.3.1.	Pengujian Outer Model	73
4.2.3.2.	Pengujian Inner Model	81
4.2.4.	Analisis Korelasi antar Dimensi	92
4.2.5.	Pengujian Hipotesis	97
4.3.	Pembahasan	103
4.3.1.	Pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Motivasi (Y)	103
4.3.2.	Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi (Y)	103
4.3.3.	Pengaruh Motivasi (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)	104
4.3.4.	Pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Z)	105
4.3.5.	Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan	106
4.3.6.	Peran Motivasi (Y) dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Z)	107
4.3.7.	Peran Motivasi (Y) dalam memediasi pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Z)	107
BAB V– KESIMPULAN DAN SARAN		109

5.1.	Kesimpulan	109
5.2.	Saran	110
DAFTAR PUSTAKA		112
LAMPIRAN		117



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian-penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1 Variabel Kepemimpinan	39
Tabel 3.2 Variabel Budaya Organisasi	39
Tabel 3.3 Variabel Motivasi	40
Tabel 3.4 Variabel Kinerja Karyawan	41
Tabel 3.5 Komposisi Jenis Kelamin Karyawan	42
Tabel 3.6 Komposisi Usia Karyawan	42
Tabel 3.7 Komposisi Pendidikan Karyawan	42
Tabel 3.8 Komposisi Masa Kerja Karyawan	43
Tabel 3.9 Matriks Korelasi Antar Dimensi	51
Tabel 4.1 Acuan Kriteria Rata-rata Skor Jawaban Responden	63
Tabel 4.2 Deskripsi Kepemimpinan	63
Tabel 4.3 Deskripsi Budaya Organisasi	66
Tabel 4.4 Deskripsi Motivasi	68
Tabel 4.5 Deskripsi Kinerja Karyawan	69
Tabel 4.6 Nilai <i>Loading Factor</i> dan Nilai <i>AVE</i>	75
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Diskriminan Metode <i>Fornell Larcker</i>	77
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Diskriminan Metode <i>Cross Loading Indicator</i>	78
Tabel 4.9 Nilai HTMT antar Konstruk	79
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Komposit	80
Tabel 4.11 <i>R-Square</i> Model	81

Tabel 4.12 Nilai <i>Q-Square</i>	82
Tabel 4.13 SRMR Model	83
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Pengaruh Parsial	85
Tabel 4.15 Keofisien Determinasi	88
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung	90
Tabel 4.17 Hasil Uji Korelasi antar Dimensi	92
Tabel 4.18 Korelasi Dimensi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Dimensi Kinerja Karyawan	93
Tabel 4.19 Korelasi Dimensi Motivasi dengan Dimensi Kinerja Karyawan	95
Tabel 4.20 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	97



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Chart</i> Hasil Survey Karyawan 2017	3
Gambar 1.2 <i>Chart</i> Hasil Survey General Management Index 2017	3
Gambar 1.3 <i>Chart</i> Hasil Survey Direct Line Manager (Transactional Index)	4
Gambar 1.4 <i>Chart</i> Hasil Survey Direct Line Manager (Transformational Index)	4
Gambar 1.5 <i>Chart</i> Hasil <i>Appraisal</i> 2016	5
Gambar 1.6 <i>Chart</i> Hasil <i>Appraisal</i> 2017	5
Gambar 1.7 <i>Chart</i> Hasil <i>Appraisal</i> 2018	6
Gambar 1.8 <i>Chart</i> Hasil <i>Appraisal</i> 2019	6
Gambar 1.9 <i>Chart</i> Hasil Pra-Survey Kepemimpinan 2020	7
Gambar 1.10 <i>Chart</i> Hasil Pra-Survey Budaya Organisasi 2020	7
Gambar 1.11 <i>Chart</i> Hasil Pra-Survey Motivasi 2020	8
Gambar 1.12 <i>Chart</i> Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan 2020	8
Gambar 2.1 Bagas Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja	35
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual	36
Gambar 4.1 Proses Bisnis PT Georg Fischer Indonesia	57
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Georg Fischer Indonesia	58
Gambar 4.3 Jumlah Responden menurut Usia	59
Gambar 4.4 Jumlah Responden menurut Jenis Kelamin	60
Gambar 4.5 Jumlah Responden menurut Masa Kerja	61
Gambar 4.6 Jumlah Responden menurut Tingkat Pendidikan	61
Gambar 4.7 Jumlah Responden menurut Jabatan	62

Gambar 4.8 Hasil Estimasi Model PLS Awal	72
Gambar 4.9 Hasil Estimasi Model PLS dengan Teknik <i>Algorithm</i>	74
Gambar 4.10 Hasil Estimasi Model setelah indikator tidak valid dikeluarkan dari model	75
Gambar 4.11 Hasil estimasi model PLS <i>Bootstrapping</i>	84
Gambar 4.12 <i>Effect Size</i>	89



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner	117
Lampiran 2 Data Responden	121
Lampiran 3 Data Hasil Pengisian Kuesioner	122
Lampiran 4 Data Hasil Analisis Deskriptif masing-masing Variabel	131
Lampiran 5 Data Hasil Analisis PLS	134
Lampiran 6 Biodata Penulis	139





UNIVERSITAS
MERCU BUANA