



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PERGURUAN TINGGI “ABC” DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

TESIS

SANDHI ARMANSYAH

NIM : 55119310065

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMENS

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MERCUBUANA

2020



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PERGURUAN TINGGI “ABC” DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

TESIS

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

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

SANDHI ARMASYAH

NIM : 55119310065

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2020**

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of organizational culture and leadership on performance with motivation as an intervening variable. The number of respondents involved in this study were 87 respondents. All respondents are employees at the “ABC” University.

This research is a research with a quantitative approach. The data used in this study are primary data obtained from the questionnaire filling results. The data from the filling results were then analyzed using the Partial Least Square analysis technique using the SmartPLS program.

Based on the results of the analysis in this study, it was found that: (1) Organizational culture has a positive effect on employee motivation; (2) Leadership has a positive effect on employee motivation; (3) organizational culture has a positive effect on employee performance; (4) Leadership has a positive effect on employee performance; (5) work motivation has a positive effect on performance; (6) Motivation can mediate the influence of organizational culture on performance; (7) Motivation can mediate the influence of leadership on performance. The results of the analysis in this study also show that career development can mediate motivation and competence on employee performance. The amount of contribution that gives organizational culture and leadership to employee work motivation is 44.7%, while the big influence of the influence of organizational culture on leadership and motivation on performance is 66.3%.

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



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Jumlah responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 87 responden. Seluruh responden merupakan karyawan di perguruan tinggi “ABC”. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dari hasil pengisian keusioner. Data hasil pengisian selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* dengan menggunakan bantuan program SmartPLS. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa : (1) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan; (2) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan; (3) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (4) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (5) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja; (6) Motivasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja; (7) Motivasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil analisis dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat memediasi pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Besar kontribusi yang diberikan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebesar 44,7%, sedangkan besar kontribusi pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja adalah 66,3%.

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



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PERGURUAN TINGGI “ABC” DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan atau Organisasi
Nama : Sandhi Armansyah
NIM : 55119310065
Program : Magister Manajemen
Tanggal :

Mengesahkan Pembimbing

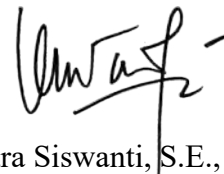


Dr. Ahmad Badawy Saluy, M.M, CHRA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E, M.Si



Dr. Indra Siswanti, S.E., M.M

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Sandhi Armansyah
NIM : 55119310065
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

“The Influence of ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP on the EMPLOYEE PERFORMANCE of the “ABC” UNIVERSITY with MOTIVATION as an Intervening Variable”, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 2 Agustus 2021, didapatkan nilai persentase sebesar 20 %.

Jakarta, 2 Agustus 2021

Administrator Turnitin

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



Arie Pangudi, A.Md

LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERGURUAN TINGGI "ABC" DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan atau Organisasi
Nama : Sandhi Armansyah
NIM : 55119310065
Program : Magister Manajemen
Tanggal :

Merupakan hasil penelitian dan merupakan hasil karya saya 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 pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

MERCU BUANA

Jakarta, Agustus 2021



Sandhi Armansyah



KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala berkah, rahmat dan karunia yang telah diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul : “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERGURUAN TINGGI “ABC” DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

- Bapak Dr. Ahmad Badawy Saluy, M.M, CHRA
- Bapak Prof. Dr. Masyhudzulkhak Djamil Mz, S.E, M.M

yang telah memberikan inspirasi, dorongan, semangat, bimbingan, dan saran selama penulis mengikuti Program Magister Manajemen, khususnya dalam penyelesaian Tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang luar biasa dan rasa hormat setinggi-tingginya kepada orang tua tersayang karena telah memberikan yang terbaik kepada penulis, istri tercinta, anak berlian-ku yang penuh kasih sayang dan cinta kasih senantiasa berdoa dan memberikan semangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan studi ini. Juga penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pendidik mulai dari tingkat dasar hingga pascasarjana yang telah mengajarkan begitu banyak hal-hal yang bermanfaat hingga penulis sampai pada proses ini.

Jakarta, Agustus 2021

Penulis,



Sandhi Armansyah

NIM: 55119310008

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i>	ii
ABSTRACT.....	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Peneliti.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	7
1.3. Identifikasi Masalah.....	8
1.4. Pembatasan masalah	9
1.5. Tujuan Penelitian	9
1.6. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS.	12
2.1. Kajian Teori	12
2.1.1 Budaya Organisasi.....	13
2.1.1.1 Budaya Organisasi	13
2.1.1.2 Definisi Budaya Organisasi.....	14
2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi	15
2.1.1.4 Peran Budaya Organisasi	16
2.1.1.5 Unsur – unsur Budaya Organisasi.....	17
2.1.2 Kepemimpinan.....	18
2.1.3 Kepemimpinan.....	19
2.1.3.1 Dimensi Kepemimpinan.....	19
2.1.4 Motivasi Kerja	22
2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	22
2.1.4.2 Tujuan Motivasi Kerja.....	22
2.1.4.3 Jenis-jenis Motivasi Kerja	23
2.1.4.4 Teori Motivasi Kerja	24

2.1.4.5	Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja	25
2.1.5	Kinerja.....	26
2.1.5.1	Pengertian Kinerja	26
2.1.5.2	Aspek-aspek Kinerja Karyawan	27
2.1.5.3	Faktor-faktor Kinerja Karyawan	27
2.1.5.4	Karakteristik Dalam Pengukuran Kinerja	30
2.1.5.5	Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan.....	31
2.2.	Penelitian Terdahulu	32
2.3.	Kerangka Pemikiran.....	42
2.3.1	Hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja.....	43
2.3.2	Hubungan antara Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan	44
2.3.3	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan	44
2.3.4	Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan	45
2.3.5	Hubungan antara Motivasi dengan kinerja karyawan	46
2.3.6	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja.....	47
2.3.7	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja	48
2.4.	Hipotesis.....	49
BAB III METODE PENELITIAN.....		51
3.1	Desain Penelitian.....	51
3.2.	Variabel Penelitian.....	36
3.2.1	Definisi Konseptual).....	36
3.2.2	Definisi Operasional	36
3.3.	P Metode Pengumpulan Data.....	39
3.3.1	Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.3.2	Instrumen penelitian.....	39
3.4.	Populasi dan Sampel.....	40
3.4.1.	Populasi.....	60
3.4.2.	Sampel.....	61
3.5.	Metode Analisis Data.....	61
3.6.1	Tahap Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	62
3.6.2	Perhitungan <i>Respons Rate</i> (Tingkat Pengembalian Kuesioner).....	62

3.6.3 Analisis deskriptif Karakteristik Responden	63
3.6.4 Analisis deskriptif variabel penelitian.....	63
3. Pengujian Outer Model	67
Pengujian Inner Model	69
6.5 Analisis PLS	64
Pengujian Outer Model.....	67
Pengujian Inner Model	69
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	59
4.1.1 Sejarah Komunitas Pekerja HR Millennial.....	59
4.1.2 Lingkungan dan Bidang Usaha	60
4.1.3 Sumber Daya.....	61
4.1.4 Tantangan Bisnis dan Proses Bisnis	63
4.2 Hasil Penelitian	67
4.2.1 Karakteristik Deskripsi Responden.....	67
4.2.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
4.2.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	68
4.2.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	69
4.2.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	69
4.2.1.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Bidang Usaha	70
4.2.1.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Pernah Tidaknya mendapatkan Fasilitas Pelatihan.....	71
4.2.2 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	71
4.2.2.1 <i>Competency</i>	72
4.2.2.2 <i>Organizational Career Management</i>	73
4.2.2.2 <i>Performance Appraisal</i>	74
4.2.2.3 <i>Organizational Commitment</i>	75
4.2.2.4 <i>Career Path</i>	76
4.2.3 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>) Reflektif atau Uji Indikat.....	77
4.2.3.1 Pengujian Validitas Konvergen/ <i>Convergent Validity</i>	77
4.2.3.2 Pengujian Validitas	83

4.2.3.3	Pengujian <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	86
4.2.3.4	Pengujian Validitas Diskriminan	86
4.2.3.5	Pengujian Reliabilitas	90
4.2.4.	Mengevaluasi Nilai R^2	93
4.2.5.	Memvalidasi Model Struktural Secara Keseluruhan dengan <i>Goodness of Fit Index (GoF)</i>	94
4.2.6.	Pengujian <i>Predictive Relevance</i> (Q^2)	95
4.2.7.	Hasil Pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Dependen	96
4.2.8.	Uji Korelasi antar Dimensi	100
4.3.	Pembahasan Hasil Penelitian	103
4.3.1.	Pengaruh <i>Competency</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i>	103
4.3.2.	Pengaruh <i>Organizational Career Management</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i>	105
4.3.3.	Pengaruh <i>Performance Appraisal</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> ..	106
4.3.4.	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Career Path</i>	110
4.3.5.	Pengaruh <i>Competency</i> Terhadap <i>Career Path</i>	112
4.3.6.	Pengaruh <i>Performance Appraisal</i> Terhadap <i>Career Path</i>	113
4.3.7.	<i>Organizational Commitment</i> secara signifikan memediasi <i>Competency</i> dan <i>Career Path</i>	115
4.3.8.	<i>Organizational Commitment</i> secara signifikan memediasi <i>Organizational Career Management</i> dan <i>Career Path</i>	117
4.3.9.	<i>Organizational Commitment</i> secara signifikan memediasi <i>Performance Appraisal</i> dan <i>Career Path</i>	119
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		121
5.1.	Kesimpulan	121
5.2.	Saran	122
5.2.1.	Saran bagi para pekerja Millennial khususnya pekerja HR Millennial ..	122
5.2.2.	Saran bagi perusahaan	123
5.2.3.	Saran bagi Peneliti Selanjutnya	125
DAFTAR PUSTAKA		127
LAMPIRAN		132

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil pra survei faktor – faktor kinerja	4
Tabel 1.2	<i>Research Gap</i>	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja.....	32
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja.....	33
Tabel 2.3	Terdahulu Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	35
Tabel 2.4	Penelitian Terdahulu Pengaruh Kepemimpinan.....	35
Tabel 2.5	Terhadap Kinerja	36
Tabel 2.6	Penelitian Trdahulu Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	38
Tabel 2.7	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi	39
Tabel 2.8	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja	41
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel Penelitian	55
Tabel 3.2	Skala Pengukuran Instrumen Penelitian.....	57
Tabel 3.3	Angket Kuesioner Variabel Budaya Organisasi.....	58
Tabel 3.4	Angket Kuesioner Kepemimpinan.....	58
Tabel 3.5	Angket Kuesioner Motivasi Kerja	59
Tabel 3.6	Angket Kuesioner Variabel Kinerja.....	60
Tabel 3.7	Proporsi Karyawan di perguruan tinggi ABC sesuai level Jabatan	60
Tabel 3.8	Acuan Kriteria Rata-rata Skor Jawaban Responden.....	64
Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner	73
Tabel 4.2	Alamat Asal Responden	74
Tabel 4.3	Usia Responden.....	75
Tabel 4.4	Tingkat Pendidikan	76
Tabel 4.5	Masa Kerja Responden.....	76
Tabel 4.6	Acuan Kriteria Rata-rata Skor Jawaban Responden	78
Tabel 4.7	Deskripsi Budaya Organisasi di perguruan tinggi ”ABC”	78
Tabel 4.8	Gambaran Kepemimpinan Atasan di perguruan tinggi ”ABC”	79
Tabel 4.9	Deskripsi Motivasi Kerja	80

Tabel 4.10 Deskripsi Kinerja.....	81
Tabel 4.11 Nilai Loading <i>Factor</i> dan Nilai AVE.....	85
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Dekriminan Metode Fornell Larcker.....	87
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Deskriminan dengan metode <i>Cross Loading</i> Indikator	87
Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas Komposit	89
Tabel 4.15 R Square Model	90
Tabel 4.16 Nilai <i>Q square</i>	91
Tabel 4.17 SRMR model.....	91
Tabel 4.18 Hasil Pengujian Pengaruh Parsial	94
Tabel 4.19 Koefisien Determinasi.....	97
Tabel 4.20 Hasil Pengujian pengaruh tidak langsung	98
Tabel 4.21 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	99



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hasil Evaluasi Kinerja Karyawan Tahun 2017 – 2020.....	5
Gambar 4.1 Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	49
Gambar 4.1 Spesifikasi Model PLS	67
Gambar 4.2 Spesifikasi Model PLS Sumber : Hasil Pengolahan Data (2021) pada lampiran G	83
Gambar 4.10 Hasil esttimasi model PLS <i>Bootstrapping</i> Sumber : data diolah (2021) pada Lampiran G	93

