



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT PLN (PERSERO) PUSDIKLAT  
RAGUNAN JAKARTA**

**TESIS**

UNIVERSITAS  
NURDIN PABI  
MERCU BUANA  
55121110068

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
JAKARTA  
2023**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT PLN (PERSERO) PUSDIKLAT  
RAGUNAN JAKARTA**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program  
Ekonomi & Bisnis pada Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**NURDIN PABI**

**55121110068**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
JAKARTA  
2023**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pusdiklat PLN Ragunan Jakarta. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Pusdiklat PLN Ragunan Jakarta yang berjumlah 93 orang dan semua anggota populasi dijadikan sampel sehingga teknik pengambilan sampel *non probability* sampling dengan menggunakan sampling jenuh.. Metode analisis data menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* dengan *software smartPLS*. Hasil penelitian menemukan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai dan kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dan kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Kata kunci: budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja pegawai



## **ABSTRACT**

*This study aims to know the influence of organizational culture, leadership and work motivation on the performance of Pusdiklat PLN Ragunan Jakarta employees. The population of this study were 93 employees of the Pusdiklat PLN Ragunan Jakarta and all members of the population were sampled so that the sampling technique used non probability sampling with saturated sampling. The data analysis method used the Partial Least Square (PLS) method with smartPLS software. The results found that organizational culture had an influence positive effect on employee motivation and leadership also has a positive effect on employee motivation. Organizational culture has a positive effect on employee performance, leadership has a positive effect on employee performance, and work motivation has a positive effect on employee performance. Organizational culture has a positive effect on employee performance through work motivation and leadership also has a positive effect on employee performance through work motivation.*

*Keywords: organizational culture, leadership, work motivation, employee performance*



## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja  
Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada  
PT PLN (Persero) Pusdiklat Ragunan Jakarta

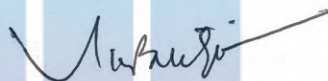
Nama : Nurdin Pabi

NIM : 55121110068

Program : Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2023

Mengesahkan  
Pembimbing



(Dr Nur Aktif Budiono, M.M.)

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Dekan  
Fakultas Ekonomi & Bisnis

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak.)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M.)

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa seluruh tulisan dan pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT PLN (Persero) Pusdiklat Ragunan Jakarta  
Nama : Nurdin Pabi  
NIM : 55121110068  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal : Agustus 2023

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian, dan karya saya sendiri dengan arahan pembimbing yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Ketua Program Studi Megister Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar Master (S2) pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, serta hasil pengolahannya yang ditulis pada Tesis ini telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, Agustus 2023



Nurdin Pabi

## PERNYATAAN SIMILARITY CHECK

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang di tulis oleh :

Nama : Nurdin Pabi  
NIM : 55121110068  
Program : Magister Manajemen

Dengan judul :

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT PLN (Persero) Pusdiklat Ragunan Jakarta, telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal 15 Agustus 2023 didapatkan nilai persentase sebesar 28 %

Jakarta , 15-08-2023

Administrator Turnitin

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



Arie Pangudi, A.Md

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, berkah, dan karunia-Nya penulis telah dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT PLN (Persero) Pusdiklat Ragunan Jakarta”. Tesis merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Nur Aktif Budiono, MM selaku Dosen Pembimbing telah memberikan arahan, petunjuk, serta berbagai masukan dalam penyusunan Tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Agus Arijanto, MM selaku Ketua Penguji dan Ibu Dr. Farida Elmi, MM selaku Penguji yang memberikan masukan dan saran yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
5. General Manager PT PLN (Persero) Pusdiklat Ragunan Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis dalam penelitian ini.
6. Ceria Puspita Ningrum, A.md istri tercinta dan Salsa, Thina dan Icha putri-putri tersayang atas pengertian, dan kesabarannya hingga studi selesai.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangan dan kesalahan, untuk itu penulis mengharapkan adanya saran yang membangun demi pengembangan ilmu pengetahuan. Akhir kata, semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan kita senantiasa mendapatkan limpahan kasih sayang dan anugerah dari Allah SWT.

Jakarta, Agustus 2023

Nurdin Pabi



## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
PERNYATAAN SIMILARITY.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	9
1.3 Perumusan Masalah .....	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Kontribusi Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA, PENELITIAN TERDAHULU, MODEL TEORI DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
2.1 Kinerja .....	13
2.1.1 Pengertian Kinerja .....	13
2.1.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja .....	15
2.1.3 Aspek-aspek Kinerja .....	18
2.1.4 Indikator Kinerja .....	22
2.2 Budaya Organisasi .....	25
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	25
2.2.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi .....	27
2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi .....	29
2.2.4 Indikator Budaya Organisasi .....	31

2.3	Motivasi Kerja .....	33
2.3.1	Pengertian Motivasi .....	33
2.3.2	Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi .....	35
2.3.3	Teori Motivasi .....	36
2.3.4	Indikator Motivasi Kerja .....	41
2.4	Kepemimpinan.....	43
2.4.1	Pengertian Kepemimpinan .....	43
2.4.2	Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan.....	46
2.4.3	Teori Kepemimpinan.....	47
2.4.4	Indikator Kepemimpinan .....	49
2.5	Penelitian Terdahulu.....	52
2.6	Pengembangan Hipotesis.....	60
2.6.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja .....	60
2.6.2	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.....	61
2.6.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	62
2.6.4	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	62
2.6.5	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja .....	63
2.6.6	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Motivasi .....	64
2.6.7	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Motivasi .....	65
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Desain Penelitian .....	67
3.2	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	67
3.2.1	Definisi Operasional .....	67
3.2.2	Pengukuran Variabel .....	69
3.3	Populasi dan Sampel.....	70
3.3.1	Populasi .....	70
3.3.2	Sampel .....	70
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	71
3.5	Teknik Analisis Data .....	71

3.5.1 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	73
3.5.1.1 Uji Validitas .....	73
3.5.1.2 Uji Reliabilitas .....	74
3.5.2 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	75
3.5.3 Pengujian Hipotesis .....	75
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Hasil Penelitian.....	77
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	77
4.1.2 Deskripsi Responden Penelitian .....	83
4.1.3 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi .....	86
4.1.4 Deskriptif Variabel Kepemimpinan.....	88
4.1.5 Deskriptif Variabel Motivasi Kerja.....	89
4.1.6 Deskriptif Variabel Kinerja.....	91
4.1.7 Hasil Analisis Data .....	92
4.1.7.1 Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	93
4.1.7.2 Pengujian Model Pengukuran ( <i>Inner Model</i> ) .....	100
4.1.7.3 Pengujian Hipotesis .....	108
4.2 Pembahasan .....	112
4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja .....	112
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.....	113
4.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	115
4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	116
4.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja .....	117
4.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Motivasi .....	118
4.2.7 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Motivasi .....	119
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan.....	121
5.2 Saran .....	123

DAFTAR PUSTAKA .....	127
LAMPIRAN.....	132



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kinerja Operasional PLN Tahun 2017-2021 .....	2
Tabel 1.2	Kinerja Pegawai Pusdiklat PLN Ragunan Jakarta Tahun 2017-2021.....	4
Tabel 2.1	Literatur Penelitian Terdahulu .....	52
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	68
Tabel 4.1	Responden Menurut Jenis Kelamin.....	84
Tabel 4.2	Responden Menurut Usia .....	84
Tabel 4.3	Responden Menurut Jenis Pendidikan .....	85
Tabel 4.4	Responden Menurut Masa Kerja.....	85
Tabel 4.5	Skor Jawaban Variabel Budaya Organisasi .....	87
Tabel 4.6	Skor Jawaban Variabel Kepemimpinan .....	88
Tabel 4.7	Skor Jawaban Variabel Motivasi Kerja.....	90
Tabel 4.8	Skor Jawaban Variabel Kinerja.....	92
Tabel 4.9	Nilai <i>Loading Factor</i> .....	94
Tabel 4.10	Hasil <i>Cross Loading</i> .....	96
Tabel 4.11	Nilai AVE.....	97
Tabel 4.12	Nilai Korelasi Antar Konstruk dengan Akar Kuadrat AVE.....	98
Tabel 4.13	Nilai <i>Composite Reliability</i> .....	99
Tabel 4.14	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> .....	100
Tabel 4.15	Nilai <i>Path Coefficients</i> .....	101
Tabel 4.16	Nilai <i>Indirect Effects</i> .....	103
Tabel 4.17	Nilai <i>R Square</i> .....	104
Tabel 4.18	Nilai <i>Effect Size</i> ( $f^2$ ).....	105
Tabel 4.19	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	111

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Hasil Prasurvei Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai.....	5
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	66
Gambar 4.1	Visi, Misi dan Strategi Pusdiklat PLN Ragunan Jakarta .....	80
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PLN PUsdiklat Ragunan Jakarta .....	81
Gambar 4.3	Hasil <i>Algorithm</i> dengan <i>SmartPLS</i> .....	93
Gambar 4.4	Hasil <i>Bootstrapping</i> dengan <i>SmartPLS</i> .....	101



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	132
Lampiran 2	Hasil Kuesioner Penelitian .....	137



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA