



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PENGARUH KOMITMEN  
ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
ANAK PERUSAHAAN PERTAMINA**

**TESIS**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**OGI FADILLAH SYAHNUR  
(55120010025)**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2022**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PENGARUH KOMITMEN  
ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
ANAK PERUSAHAAN PERTAMINA**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**OGI FADILLAH SYAHNUR  
(55120010025)**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2022**

## **ABSTRACT**

*This study aims to investigate the influence of the role of Good Corporate Governance (GCG) principles as an intervening variable in understanding the relationship between organizational commitment, leadership, and organizational culture on employee performance. The study population focuses on all employees working in one of Pertamina's subsidiary companies, namely PT Pertamina Training and Consulting, located in DKI Jakarta. A sample of 162 employees was selected using a probability sampling technique with a simple random sampling approach. Data analysis was conducted using Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS). The research findings reveal significant insights: Firstly, organizational commitment, leadership, and organizational culture have a positive and significant impact on employee performance. This underscores the importance of these factors in driving improvements in employee performance in the workplace. Secondly, organizational commitment, leadership, and organizational culture also have a positive and significant influence on GCG principles. This emphasizes the close relationship between GCG practices and internal organizational elements, such as commitment, leadership, and culture. Thirdly, GCG principles play a crucial role as a mediator (partial mediation) significantly affecting the relationship between organizational commitment, leadership, and organizational culture with employee performance. These findings highlight that the effective implementation of GCG principles can strengthen the positive impact of organizational commitment, leadership, and culture on employee performance. The implications of this study are significant within the context of companies like Pertamina's subsidiaries. These findings can assist companies in better understanding how GCG practices can enhance employee performance through the reinforcement of organizational commitment, leadership, and culture. With this understanding, companies can take more appropriate actions to improve efficiency, productivity, and the sustainability of their operations.*

*Keywords: Good Corporate Governance, Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture, and Employee Performance.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh peran prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) sebagai variabel *intervening* dalam memahami pengaruh antara komitmen organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi pada fokus penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja di salah satu Anak Perusahaan Pertamina, yaitu PT Pertamina Training and Consulting berlokasi di DKI Jakarta. Sampel penelitian sebanyak 162 karyawan dipilih melalui metode teknik pengambilan sampel probabilitas dengan pendekatan *simple random sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian mengungkapkan temuan yang penting, yaitu: Pertama, komitmen organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya faktor-faktor ini dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Kedua, komitmen organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prinsip-prinsip GCG. Hal ini menekankan pengaruh erat antara praktik GCG dengan elemen-elemen internal organisasi, seperti komitmen, kepemimpinan, dan budaya. Ketiga, prinsip-prinsip GCG memainkan peran penting sebagai mediator (parsial mediasi) yang secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Temuan ini menggarisbawahi bahwa implementasi yang baik dari prinsip-prinsip GCG dapat memperkuat dampak positif komitmen, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini memiliki dampak yang signifikan dalam konteks perusahaan seperti Anak Perusahaan Pertamina. Temuan ini dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami bagaimana praktik GCG dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan komitmen organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Dengan pemahaman ini, perusahaan dapat mengambil tindakan yang lebih tepat untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keberlanjutan operasional perusahaan.

Kata Kunci: *Good Corporate Governance*, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Sebagai Variabel  
*Intervening* Pada Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan,  
Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Anak  
Perusahaan Pertamina

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Ogi Fadillah Syahnur

NIM : 55120010025

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 25 September 2023

**Mengesahkan**

**Pembimbing**



(Dr. Farida Elmi, MM)

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Ketua Program Studi Magister  
Manajemen**



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



(Dr. Lenny C. Nawangasari, MM)

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Anak Perusahaan Pertamina  
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan  
Nama : Ogi Fadillah Syahnur  
NIM : 55120010025  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal : 25 September 2023

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis 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 disakikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 25 September 2023

  
METERAI TEMPEL  
14F5EAKX749902066  
Ogi Fadillah Syahnur

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

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

Nama : Ogi Fadillah Syahnur  
NIM : 55120010025  
Program Studi : Magister Manajemen

dengan Judul “Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Sebagai Variabel *Intervening* Pada Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Anak Perusahaan Pertamina”, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 31/08/2023, didapatkan nilai persentase sebesar 30 %.

Jakarta, 31 Agustus 2023  
Administrator Turnitin

  
Arie Pangudi, A.Md

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Sebagai Variabel *Intervening* Pada Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Anak Perusahaan Pertamina”**. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Farida Elmi, MM selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny C. Nawangasari, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Lenny C. Nawangasari, MM, selaku ketua penguji ujian akhir Tesis yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
5. Dr. Tajjudin Pogo, MH, selaku dosen penguji ujian akhir Tesis yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.



6. Karyawan Anak Perusahaan Pertamina yang telah menjadi responden pada penelitian ini.
7. Teristimewa, istri penulis Annisa Aprinna Permata Sari, SE dan kedua orang tua tercinta yang telah memberikan doa, semangat, dan dukungan moral maupun material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan skala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 25 September 2023

Penulis



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRACT</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i></b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	13
1.3 Tujuan Penelitian .....	13
1.4 Kontribusi Penelitian .....	14
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b> .....	16
2.1 Kajian Teori .....	16
2.1.1 Komitmen Organisasi .....	16
2.1.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	16
2.1.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Variabel Komitmen Organisasi .....	17
2.1.1.3 Dimensi dan Indikator Variabel Komitmen Organisasi .....	18
2.1.2 Kepemimpinan .....	19
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	19
2.1.2.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Variabel Kepemimpinan .....	21
2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Variabel Kepemimpinan .....	23
2.1.3 Budaya Organisasi .....	24
2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	24
2.1.3.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Variabel Budaya Organisasi .....	25
2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Variabel Budaya Organisasi .....	26
2.1.4 <i>Good Corporate Governance</i> .....	27
2.1.4.1 Pengertian <i>Good Corporate Governance</i> .....	27
2.1.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Variabel <i>Good Corporate Governance</i> .....	28
2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Variabel <i>Good Corporate Governance</i> .....	29
2.2 Penelitian Terdahulu .....	31
2.3 Pengembangan Hipotesis .....	41

2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	41
2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	41
2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	42
2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Good Corporate Governance</i> ....	43
2.3.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	43
2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	44
2.3.7 Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	44
2.3.8 Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Mengintervensi <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	45
2.3.9 Pengaruh Kepemimpinan dalam Mengintervensi <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	45
2.3.10 Pengaruh Budaya Organisasi dalam Mengintervensi <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
3.1 Desain Penelitian.....	48
3.2 Definisi dan Operasional Variabel.....	48
3.2.1 Definisi.....	48
3.2.2 Operasional Variabel.....	50
3.3 Populasi dan Sampel .....	53
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	55
3.5 Metode Analisis Data.....	56
3.5.1 Analisis Deskriptif .....	56
3.5.2 Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS).....	57
3.5.2.1 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	59
3.5.2.1.1 Convergent Validity .....	60
3.5.2.1.2 Discriminant Validity.....	60
3.5.2.1.3 Composite Reliability .....	61
3.5.2.2 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	61
3.5.2.2.1 Uji Koefisien Determinasi / R-Square ( $R^2$ ).....	62
3.5.2.2.2 Model Struktural Goodness of Fit Index (GoF).....	62
3.5.2.3 Uji Hipotesis .....	63
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	65
4.1.1 Tentang Anak Perusahaan Pertamina .....	65
4.1.2 Lingkup dan Bidang Usaha .....	67
4.1.3 Sumber Daya .....	71
4.1.4 Tantangan Bisnis.....	72
4.1.5 Kegiatan Fungsi Bisnis .....	73

4.2 Statistik Deskriptif .....	74
4.2.1 Deskripsi Responden.....	75
4.3 Hasil Analisis Partial Least Square .....	77
4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	77
4.3.1.1. Convergent Validity .....	77
4.3.1.2. Discriminant Validity.....	85
4.3.1.3. Construct Reliability .....	88
4.3.2 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	88
4.3.2.1 R-Square ( $R^2$ ) .....	88
4.3.2.2 <i>f-Square</i> ( $f^2$ ).....	89
4.3.2.3 Q-Square ( $Q^2$ ).....	90
4.4 Pembahasan.....	100
4.4.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	100
4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	101
4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	102
4.4.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Good Corporate Governance</i> ..	103
4.4.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	105
4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	106
4.4.7 Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	107
4.4.8 Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> dalam Mengintervensi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	108
4.4.9 Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> dalam Mengintervensi Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	108
4.4.10 Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> dalam Mengintervensi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	109
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	111
5.1 Kesimpulan .....	111
5.2 Saran.....	112
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	117
<b>LAMPIRAN</b> .....	124

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Hasil Evaluasi Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Anak Perusahaan Pertamina Tahun 2019-2021.....	9
Tabel 1.2 Perbandingan Hasil Kinerja Operasional Anak Perusahaan Pertamina Tahun 2019-2021 .....	10
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	50
Tabel 3.2 Skala <i>Likert</i> Penilaian .....	55
Tabel 3.3 Pengelompokkan Penilaian Responden <i>Five Box Method</i> .....	57
Tabel 4.1 Afiliasi Pertamina Group di Indonesia.....	65
Tabel 4.2 Bidang Usaha dan Lingkup Anak Perusahaan Pertamina.....	67
Tabel 4.3 Karakteristik Responden .....	75
Tabel 4.9 Loading Factor Iterasi Awal .....	79
Tabel 4.10 Loading Factor Iterasi Akhir.....	83
Tabel 4. 11 Average Variance Extracted .....	85
Tabel 4.12 Cross Loading .....	85
Tabel 4.13 Construct Reliability .....	88
Tabel 4.14 R-Square ( $R^2$ ).....	89
Tabel 4.15 <i>f-Square</i> ( $f^2$ ).....	89
Tabel 4.16 <i>Q-Square</i> ( $Q^2$ ) .....	90
Tabel 4.17 <i>Path Coefficient (Direct Effect) &amp; Specific Indirect Effect</i> .....	91
Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis .....	96



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Hasil Pra Survei Variabel Komitmen Organisasi .....	7
Gambar 1.2 Grafik Hasil Pra Survei Variabel Kepemimpinan.....	7
Gambar 1.3 Grafik Hasil Pra Survei Variabel Budaya Organisasi .....	8
Gambar 1.4 Grafik Hasil Pra Survei Variabel <i>Good Corporate Governance</i> .....	9
Gambar 2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	22
Gambar 2.2 Segitiga Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan .....	23
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran.....	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Anak Perusahaan Pertamina.....	72
Gambar 4.2 Hasil PLS Algoritma Iterasi Awal .....	78
Gambar 4.3 Hasil PLS Algoritma Iterasi Akhir.....	82
Gambar 4.4 Hasil Bootstrapping.....	95

