

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI  
PT. BETON PRIMA INDONESIA**

**TESIS**



**Disusun oleh :  
Edward Prawiro Putra, S.E  
8112415006**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2018**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI  
PT. BETON PRIMA INDONESIA**

**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh gelar sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya



**Disusun oleh :**  
**Edward Prawiro Putra, S.E**  
**8112415006**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2018**

## Persetujuan Dosen Pembimbing

Tesis berjudul “Pengaruh Motivasi Karyawan, Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediating Kepuasan Kerja Di PT. Beton Prima Indonesia” yang ditulis dan diajukan oleh Edward Prawiro Putra, SE (8112415006) telah disetujui untuk diuji.

Pembimbing Tesis,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Teman Koesmono', written over a horizontal line.

Prof. DR. H. Teman Koesmono, MM

NIK 311.87.0134

## Pengesahan Tim Penguji

Tesis berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Di PT. Beton Prima Indonesia yang ditulis dan diajukan oleh Edward Prawiro Putra dengan NPM 8112415006 telah diuji dan dinilai oleh Tim Penguji Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Pada tanggal 02 April 2018

Tim Penguji

Ketua

Y.B. Budi Iswanto, Ph.D

Sekretaris

Prof. DR. H. Teman Koesmono, MM

Anggota

Dr. Tuty Lindawati SE,  
MM



Sekolah Pascasarjana  
Direktur

Prof. Dr. J. S. Ami Soewandi., Apt

## **Pernyataan Keaslian Dan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Edward Prawiro Putra, S.E.

NRP : 8112415006

Judul : PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI PT. BETON PRIMA INDONESIA

Menyatakan bahwa Tesis ini adalah ASLI karya tulisan saya. Apabila karya ilmiah ini merupakan hasil plagiarism, saya bersedia menerima sanksi yang diberikan oleh Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Saya menyetujui pula bahwa karya tulisan ini dapat dipublikasikan / ditampilkan di internet atau media lain (Digital Library Perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sesuai dengan Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian Tesis ini dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 02 April 2018



(Edward Prawiro Putra, S.E 8112415006)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian serta menyelesaikan tesis yang berjudul **“PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI PT. BETON PRIMA INDONESIA.”** dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Tesis ini dapat terselesaikan karena bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak baik moril, materiil maupun spiritual.

Dalam kesempatan ini, dengan segenap rasa syukur, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr.J. S. Ami Soewandi selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya,

1. Dr. Christina Esti Susanti selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya,
2. Prof. DR. H.Teman Koesmono, MM selaku pembimbing atas waktu, bimbingan, pengertian, kesabaran, ilmu, nasihat dan dukungan yang telah diberikan selama pengerjaan tesis ini hingga dapat terselesaikan,
3. Seluruh dosen, pimpinan, tata usaha Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya,
4. Mama tercinta yang telah mendukung peneliti baik secara moral ataupun materil dan tanpa hentinya berdoa, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Tunanganku, Dwi Novita, yang selalu memberikan semangat moril untuk mengingatkan mengerjakan tesis ini.
6. Seluruh keluarga besar yang selalu memberikan dukungan dan doa demi kelancaran penulis selama ini,
7. Staff dan pimpinan PT. Beton Prima Indonesia yang sudah membantu dalam melaksanakan penelitian
8. Pihak-pihak lain yang tidak tersebutkan, terimakasih atas terselesaikannya tesis ini. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan didalam penyusunan tesis ini, maka dari itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang

membangun dan berguna untuk masa depan penulis juga untuk penyempurnaan tesis ini.

Demikian tesis ini dipersembahkan bagi almamater Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, semoga tesis ini bermanfaat serta memberi sumbangan bagi kemajuan Manajemen Strategik SDM pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Penulis menyadari keterbatasan pengalaman, pengetahuan maupun pustaka yang ditinjau dalam penyusunan dan penulisan tesis ini sehingga masih terdapat banyak kekurangan yang jauh dari sempurna. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, 02 April 2018

Penulis



# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
ABSTRAK.....	xvii
ABSTACT.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Batasan Masalah.....	14
1.4 Tujuan Penelitian.....	15
1.5 Manfaat Penelitian.....	16
1.6 Sistematika Penulisan.....	17
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>19</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	19
2.2 Tinjauan Teori.....	21

2.2.1	Motivasi Kerja.....	21
2.2.1.1	Teori Motivasi.....	27
2.2.2	Komitmen Organisasional.....	42
2.2.3	Gaya Kepemimpinan.....	54
2.2.3.1	Pengertian Kepemimpinan.....	54
2.2.3.2	Peran Kepemimpinan dalam Organisasi.....	57
2.2.3.3	Karakteristik Gaya Kepemimpinan.....	59
2.2.4	Kepuasan Kerja.....	69
2.2.4.1	Pengertian Kepuasan Kerja....	69
2.2.4.2	Teori Kepuasan Kerja.....	73
2.2.5	Kinerja Karyawan.....	87
2.3	Kerangka Hubungan dan Konseptual.....	97
2.3.1	Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan.....	97
2.3.2	Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	98
2.3.3	Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.....	100
2.3.4	Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	101
2.3.5	Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	103

2.3.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.....	104
2.3.7 Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	106
2.4 Kerangka Konseptual Penelitian.....	108
2.5 Hipotesis Penelitian.....	109
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>110</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	110
3.2 Populasi dan Sampel.....	111
3.2.1 Populasi.....	111
3.2.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	111
3.3 Klasifikasi Variabel.....	113
3.3.1 Variabel Penelitian.....	113
3.3.2 Definisi Operasional.....	113
3.3.3 Variabel Bebas (X).....	114
3.3.4 Variabel <i>Intervening</i> (Z).....	117
3.3.5 Variabel Terikat (Y).....	117
3.4 Instrumen Penelitian.....	118
3.5 Prosedur Pengumpulan Data.....	119
3.6 Uji Kualitas Data.....	119
3.6.1 Uji Validitas.....	119
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	120
3.7 Teknik Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	121

3.7.1 Teknik Analisis Data.....	121
3.7.2 Pengujian Hipotesis.....	123
<b>BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>138</b>
4.1 Data Penelitian.....	138
4.2 Karakteristik Responden.....	138
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	139
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	141
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	143
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai.....	144
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	145
4.3 Deskripsi Jawaban Responden.....	147
4.3.1 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	147
4.3.2 Statistik Deskriptif Motivasi Kerja.....	148
4.3.3 Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi.....	149
4.3.4 Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan.....	150
4.3.5 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja.....	151
4.3.6 Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan.....	152

4.4	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	154
4.4.1	Uji Validitas.....	154
4.4.2	Uji Reliabilitas.....	160
4.5	Uji Kecocokan Model.....	162
4.6	Uji Hipotesis.....	163
4.7	Hasil Uji Hipotesis.....	165
4.7.1	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.....	165
4.7.2	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	166
4.7.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.....	167
4.7.4	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	168
4.7.5	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	169
4.7.6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.....	170
4.7.7	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	171
4.8	Pembahasan Penelitian.....	172
4.8.1	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.....	172

4.8.2 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	174
4.8.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.....	175
4.8.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	177
4.8.5 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	178
4.8.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.....	180
4.8.7 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	182
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>184</b>
5.1 Kesimpulan.....	184
5.2 Saran.....	186
5.2.1 Saran bagi perusahaan.....	186
5.2.2 Saran akademis.....	187
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>188</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>197</b>

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Diagram Teori ERG Aldefer.....	29
Gambar 2.2 Kerangka Kerja Konseptual Dalam Memahami Kepemimpinan.....	57
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian.....	108

## DAFTAR TABEL

### Halaman

Tabel 2.1. Perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini.....	19
Tabel 3.2. Goodness of index.....	133
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	139
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	141
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	143
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	144
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	145
Tabel 4.6. Kriteria Rata-Rata Skor Jawaban Responden.....	147
Tabel 4.7. Deskripsi Motivasi Kerja.....	148
Tabel 4.8. Deskripsi Komitmen Organisasi.....	149
Tabel 4.9. Deskripsi Gaya Kepemimpinan.....	150
Tabel 4.10. Deskripsi Kepuasan Kerja.....	151
Tabel 4.11. Deskripsi Kinerja Karyawan.....	153
Tabel 4.12. Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja.....	155
Tabel 4.13. Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi... ..	156
Tabel 4.14. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan... ..	157



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 4.15. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	158
Tabel 4.16. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	159
Tabel 4.17. Uji Reliabilitas Menggunakan Reliabilitas Konstruk.....	160
Tabel 4.18. Uji <i>Goodness of Fit Index</i> .....	162
Tabel 4.19. Uji Hipotesis.....	164

# PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI PT. BETON PRIMA INDONESIA

## ABSTRAK

Motivasi merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh seorang manajemen dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karena kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan menentukan kinerja dari perusahaan tersebut. Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasional, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Beton Prima Indonesia dengan jumlah responden adalah 133 staf non manajerial. Teknik yang dipilih untuk menjawab hipotesis adalah *Path Analysis* dengan menggunakan SPSS.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci:

Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

**EFFECT OF MOTIVATION OF EMPLOYEES,  
ORGANIZATIONAL COMMITMENTS AND LEADERSHIP  
STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH THE  
SATISFACTION OF WORK AT PT. BETON PRIMA  
INDONESIA**

**ABSTRACT**

Motivation is a thing that must be done by a management in improving job satisfaction and employee performance. Because job satisfaction and employee performance will determine the performance of the company. The purpose of this study is to examine the influence of work motivation, organizational commitment, and leadership style on employee performance through job satisfaction at PT. Prime Concrete Indonesia with the number of respondents is 133 non managerial staff. The technique chosen to answer the hypothesis is Path Analysis using SPSS.

In this study it can be concluded that the motivation of work, organizational commitment, and leadership style have a significant and positive impact on job satisfaction .. While the work motivation and leadership style affect the employee performance. While organizational commitment has no effect on employee performance.

Keywords:

Work Motivation, Organizational Commitment, Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance.