

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA POLTEKKES KEMENKES SURAKARTA**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan  
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)-AUB  
SURAKARTA**



Oleh :

**RIYONO**

**2019 015 114**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)-AUB  
SURAKARTA**

**2021**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Riyono

NIM : 2019015114

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Poltekkes Kemenkes Surakarta

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis yang saya serahkan ini benar - benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan - kutipan dan ringkasan - ringkasan yang semuanya telah saya sebutkan sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan, melanggar norma dan kaidah-kaidah akademik, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh STIE AUB Surakarta yang saya terima, sewaktu-waktu dapat dicabut atau ditinjau kembali.

Surakarta, 18 Juni 2021

Yang membuat pernyataan,

**Riyono**  
**2019015114**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Nama : Riyono  
NIM : 2019015114  
Praogram : Pasca Sarjana  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Poltekkes Kemenkes Surakarta  
Nama Pembimbing : Dr. Agus Utomo, M.M

Surakarta, 18 Juni 2021

Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing

Dr. Agus Utomo, MM

NIDN. 0625086401

## **LEMBAR PENGESAHAN UJIAN TESIS**

## **MOTTO**

“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(QS Al Baqarah : 286)

“Rasulullah bersabda : Barangsiapa menempuh jalan untuk mendapatkan ilmu,

Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga”

( HR. Muslim)

## **PERSEMBAHAN**

Karya ilmiah ini penulis persembahkan kepada:  
Bapak, ibu sebagai wujud rasa hormat, bakti, dan terimakasihku  
Istriku tercinta  
Teman-teman kelas 31-F  
Agama, almamater, bangsa dan Negara

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang dengan ridhoNya telah memberikan rahmat, karunia serta anugerah-Nya kepada penulis untuk menyelesaikan tugas dalam penyusunan tesis dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Poltekkes Kemenkes Surakarta**. Penyusunan tesis ini ditujukan guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi S2 Magister Manajemen STIE AUB Surakarta.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini dapat terselesaikan karena adanya bantuan, bimbingan, arahan, dorongan motivasi dan do'a serta restu dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik tesis ini. Untuk itu pada kesempatan yang baik ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini dari awal hingga akhir, terutama kepada yang terhormat :

1. Dr. Agus Utomo, MM selaku Ketua STIE AUB Surakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti kuliah di Program Studi S2 Magister Manajemen STIE AUB Surakarta, dan juga selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bantuan, bimbingan, arahan, motivasi dan saran dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Dr. Siti Fatonah, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan persetujuan dan rekomendasi, dukungan, motivasi demi kelancaran proses penyusunan tesis.
3. Satino, SKM, MSc.N, selaku Direktur beserta jajaran pimpinan dan civitas akademika Poltekkes Kemenkes Surakarta yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini
4. Bapak/Ibu dosen pengajar dan seluruh staf Program Studi S2 Magister Manajemen STIE AUB Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat.
5. Rekan-rekan Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE)-AUB Surakarta.

6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu yang telah mendukung dan membantu baik langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat banyak sekali kekurangan, sehingga penulis menerima saran, masukan bahkan kritik dengan tujuan untuk menyempurnakan penelitian ini.

Akhir kata semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat dan HidayahNya serta perlindungan kepada kita semua dan keilmuan yang kita miliki dapat menjadi manfaat bagi orang banyak.

Surakarta, 18 Juni 2021

Penulis,

Riyono



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Poltekkes Kemenkes Surakarta Melalui Kepuasan Kerja. Pengumpulan data dengan kuesioner. Metode analisis digunakan uji validitas dan uji reliabilitas, analisis jalur, uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi. Sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai di Poltekkes Kemenkes Surakarta sejumlah 42 orang dengan metode sensus. Uji t pada persamaan Pertama menunjukkan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Uji t pada persamaan kedua menunjukkan kepemimpinan, komunikasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil uji secara serempak (Uji F) menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi mempengaruhi Kinerja melalui kepuasan kerja. Nilai  $R^2$  total sebesar diperoleh 0,953 artinya kinerja pegawai Poltekkes Kemenkes Surakarta dijelaskan oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 95,3% dan sisanya sebesar 4,7% dijelaskan variabel lain diluar model penelitian, misal variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel komunikasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Poltekkes Kemenkes Surakarta merupakan jalur yang paling dominan.

**Kata kunci :** kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, kepuasan kerja, kinerja

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze the direct and indirect influence of Leadership, Organizational Culture and Communication on the Performance of Surakarta Health Polytechnic Employees through Job Satisfaction. Data collection by questionnaire. The analytical method used is validity test and reliability test, path analysis, t test, F test, and coefficient of determination test. The sample in this study were 42 employees at Poltekkes Kemenkes Surakarta using the census method. The t-test in the first equation shows that leadership and communication have a positive and significant effect on job satisfaction, while organizational culture has no significant effect on job satisfaction. The t-test in the second equation shows that leadership, communication, and job satisfaction have a positive and significant effect on performance. Organizational culture has no significant effect on performance. Simultaneous test results (F test) show that together the independent variables of leadership, organizational culture and communication affect performance through job satisfaction. A total R2 value of 0.953 was obtained, meaning that the performance of Poltekkes Kemenkes Surakarta employees was explained by leadership, organizational culture and communication with job satisfaction as an intervening variable of 95.3% and the remaining 4.7% explained by other variables outside the research model, for example compensation, environmental variables work, and work discipline. The results of the path analysis show that the indirect effect of the communication variable through job satisfaction of Poltekkes Kemenkes Surakarta employees is the most dominant path.*

**Key word:** leadership, organization culture, communication, job satisfaction, performance

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL TESIS .....	i
HALAMAN KEASLIAN TESIS .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN MOTTO .....	v
HALAMAN PENGESAHAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
ABSTRAKSI .....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah Penelitian .....	13
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	14
<b>BAB II LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>16</b>
A. Landasan Teori .....	16
B. Penelitian Terdahulu .....	45
C. Hubungan Antar Variabel .....	50
D. Kerangka Konseptual .....	55

E. Hipotesis .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
A. Desain Penelitian.....	57
B. Lokasi dan Obyek Penelitian.....	58
C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	58
D. Populasi dan Sampel .....	62
E. Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	62
F. Teknik Analisis Data.....	64
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>75</b>
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	75
B. Hasil dan Pembahasan.....	77
C. Implikasi Manajerial.....	99
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>111</b>
A. Kesimpulan.....	111
B. Keterbatasan Penelitian .....	112
C. Saran/Rekomendasi .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>117</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>125</b>

## DAFTAR TABEL

II.1 Matrik Penelitian Terdahulu.....	45
II.2 Riset Gap Penelitian Terdahulu.....	49
III.1 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r .....	74
IV.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
IV.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	76
IV.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	77
IV.4 Hasil Uji variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	78
IV.5 Hasil Uji variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ).....	79
IV.6 Hasil Uji variabel Komunikasi ( $X_3$ ).....	80
IV.7 Hasil Uji variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ).....	81
IV.8 Hasil Uji variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ).....	82
IV.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	83
IV.10 Hasil R Square untuk Uji Linieritas.....	84
IV.11 Hasil Analisis Jalur Persamaan I.....	85
IV.12 Hasil Analisis Jalur Persamaan II .....	86
IV.13 Hasil Uji t Persamaan I .....	87

IV.14 Hasil Uji t Persamaan II.....	88
IV.15 Hasil Uji F Persamaan I.....	90
IV.16 Hasil Uji F Persamaan II.....	90
IV.17 Hasil koefisien determinasi persamaan I .....	91
IV.18 Hasil koefisien determinasi persamaan II.....	92
IV.19 Hasil analisis koefisien korelasi.....	93
IV.20 Hasil rekapitulasi jalur total .....	95
IV.21 Hasil pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total .....	95

## DAFTAR GAMBAR

II.1 Kerangka Konseptual .....	55
III.1 Desain Penelitian.....	56
III.2 Diagram Analisis Jalur (Path Analysis) .....	68
IV.1 Hasil Analisis Jalur .....	99

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner .....	124
Lampiran 2	Hasil Olah Data .....	129