

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA, MOTIVASI DAN
TECHNOLOGY ACCEPTANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG
DIMODERASI OLEH LINGKUNGAN KERJA PADA SEKRETARIAT
JENDERAL KEMENTERIAN KEUANGAN**

Thesis

Oleh

Alek Sudarso

202120151014



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA**

2023

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis : **Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Dan *Technology Acceptance* Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Lingkungan Kerja Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.**

Nama Mahasiswa : Alek Sudarso

Nomor Pokok Mahasiswa : 202120151014

Program Studi / Fakultas : Magister Manajemen / Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Ujian Tesis : 30 Januari 2023

Jakarta, 2 Februari 2023

Menyetujui

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd, MM

NIDN: 0304116501



Dr. Faroman Syarief, S.E, MM

NIDN: 0405095803

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : **Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Dan *Technology Acceptance* Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Lingkungan Kerja Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.**

Nama Mahasiswa : Alek Sudarso

Nomor Pokok Mahasiswa : 202120151014

Program Studi / Fakultas : Magister Manajemen / Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Ujian Tesis : 30 Januari 2023

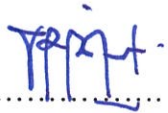
Jakarta, 2 Februari 2023

MENGESAHKAN

Ketua Tim Penguji : **Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak, M.M**
NIDN: 0323036401

Penguji I : **Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd, MM**
NIDN: 0304116501

Penguji II : **Dr. Hadita, S.Pd, MM**
NIDN: 0329048302

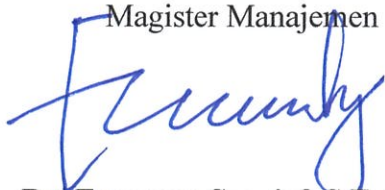

.....


.....


.....

MENGETAHUI

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Faroman Syarief, S.E, M.M.
NIDN: 0405095803

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc, M.B.A
NIDN: 0310036407

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

Tesis Yang Berjudul

“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Dan *Technology Acceptance* Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Lingkungan Kerja Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.”

Ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak mengandung materi yang ditulis oleh orang lain kecuali pengutipan sebagai referensi yang sumbernya telah dituliskan secara jelas sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sesuai peraturan yang berlaku.

Saya mengizinkan tesis ini dipinjam dan digandakan melalui Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Saya memberikan ijin kepada Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk menyimpan tesis ini dalam bentuk digital dan mempublikasikannya melalui internet selama publikasi tersebut melalui portal Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Jakarta, 2 Februari 2023
Yang membuat pernyataan,



Alek Sudarso
202120151014

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan tesis ini. Solawat serta salam penulis curahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Penulis dapat berada pada titik ini karena doa, bantuan, dukungan, dan saran dari banyak pihak, oleh sebab itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Irjen Pol. (Purn) Dr.H. Bambang Karsono, Drs, SH, MM selaku Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
2. Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc, M.B.A selaku Dekan Program Studi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
3. Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd, MM selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar telah mengarahkan, membimbing, memberikan masukan, saran serta ilmunya sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Dr. Faroman Syarief, S.E., M.M. selaku Kepala Prodi Magister Management dan Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bantuan sepanjang perkuliahan di MM Universitas Bhayangkara.
5. Prof. Dr. Tri Widyastuti, SE.,AK,MM dan Dr. Hadita, S.Pd, MM selaku penguji thesis yang telah memberikan arahan, masukkan dan saran sehingga tesis ini menjadi lebih baik.
6. Seluruh Dosen dan staf Pegawai Program Studi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah berbagi ilmu pengetahuan dan pengalaman selama perkuliahan.
7. Teman-teman MM Universitas Bhayangkara Angkatan 52 (Pak Sri Wahono, Pak Fathoni, Pak Ilham, Pak Wayan, Pak Harsono, Pak Suparman, Mbak Mega, Mbak Kiki, Bu Eka, Bu Vira, Bu Iin, Bu Tatin, Bu Royani dan Mbak Vinda) yang bersama-sama berjuang, saling memberi semangat dan dorongan untuk segera menyelesaikan tesis.
8. Bapak Suharjito dan Ibu Wasinah (Almh.) orangtua yang menjadi pembimbing utama dan telah membesarkan penulis dengan curahan kasih sayang ***“Rabbighfirli waliwalidayya warhamhuma kamaa rabbayani saghira”***.

9. Dian Yuniar Pratama, istri tercinta dan Keshiadifa Felisha Sudarso, Naisha Syafazea Sudarso, dan Altharafisqi Rafardhan Sudarso anak-anak terkasih yang senantiasa mendoakan, menemani, memberikan perhatian dan semangat kepada penulis. ***“Robbanaa hab lanaa min azwaajinaa wa dzurriyyatinaa qurrota a'yun, waj'alnaa lil muttaqiina imaamaa”***.
10. Keluarga besar (Adik&istri di Jakarta, Keluarga di Tambun, seluruh Keluarga di Kediri, Purbalingga dan Ciamis) yang selalu mendoakan kebaikan kepada penulis.
11. Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan, Seluruh Pejabat Eselon III, IV dan rekan-rekan pegawai di Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan.
12. Rekan-rekan pegawai di Biro Hukum.
13. Seluruh responden yang sudah berpartisipasi dalam penelitian ini. Terima kasih sudah memberikan waktu dan pikiran dalam mengisi kuesioner penelitian.
14. Seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang turut serta membantu penyelesaian tesis ini, terima kasih atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat kepada seluruh pihak yang membantu proses penyusunan tesis ini, dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca.

Jakarta, 2 Februari 2023
Penulis

Alek Sudarso

ABSTRAK

Alek Sudarso. 202120151014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Dan *Technology Acceptance* Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Lingkungan Kerja Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Penelitian ini dilatarbelakangi adanya penurunan Kinerja Sekretariat Jenderal pada tahun 2020 dan tahun 2021 jika dibandingkan tahun 2019. Selanjutnya Kementerian Keuangan juga telah menyelenggarakan pengukuran indeks kesehatan organisasi pada tahun 2021, dan menghasilkan indeks kesehatan dengan nilai 85, sehingga dapat dikatakan bahwa Sekretariat Jenderal merupakan organisasi yang sehat. Meskipun menghasilkan indeks kesehatan organisasi yang tinggi, hasil tersebut dan seolah-olah tidak mendukung nilai kinerja Sekretariat Jenderal yang mengalami penurunan pada tahun 2021. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya kerja, motivasi dan *technology acceptance* terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh lingkungan kerja pada Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner. Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Jenderal dengan jumlah sampel sebanyak 250 pegawai dari jumlah populasi 2.740 pegawai. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan Aplikasi SMART PLS untuk melakukan analisis data penelitian. Dalam penelitian ini dilakukan pengujian instrumen dengan melakukan uji validitas, uji reliabilitas, *outer model*, *inner model* dan uji hipotesis. Perbedaan dari penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini menggunakan variabel *technology acceptance* sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja dan variabel lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal, budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal, *technology acceptance* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal, lingkungan kerja tidak dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal, lingkungan kerja tidak dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal, lingkungan kerja memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal, lingkungan kerja tidak dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *technology acceptance* terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi,
Technology Acceptance, Kinerja Pegawai, Lingkungan Kerja

ABSTRACT

Alek Sudarso. 202120151014. The Influence of Leadership, Work Culture, Motivation and Technology Acceptance on Employee Performance Moderated by the Work Environment at the Secretariat General of the Ministry of Finance. This research was motivated by a decrease in the performance of the Secretariat General in 2020 and 2021 when compared to 2019. Furthermore, the Ministry of Finance has also conducted measurements of the organizational health index in 2021, and produced a health index with a value of 85, so that it can be said that the Secretariat General is an organization that Healthy. Even though it produces a high organizational health index, these results do not seem to support the performance value of the Secretariat General which has decreased in 2021. The purpose of this research is to analyze the influence of leadership, work culture, motivation and technology acceptance of employee performance moderated by the work environment at the Secretariat General of the Ministry of Finance. This research uses quantitative methods. Data collected by questionnaire technique. This research was conducted at the Secretariat General with a sample size 250 employees from total population of 2,740 employees. The data analysis technique in this study used the Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) method with the help of the SMART PLS Application to carry out research data analysis. In this study, instrument testing was carried out by conducting validity tests, reliability tests, outer model, inner model and hypothesis testing. The difference from previous research, in this study using the technology acceptance variable as one of the variables that affect performance and work environment variables as a moderating variable. The results of this study indicate that leadership has no effect on employee performance at the Secretariat General, work culture has a significant effect on employee performance at the Secretariat General, motivation has no effect on employee performance at the Secretariat General, technology acceptance has a significant effect on employee performance at the Secretariat General, environment work cannot strengthen or weaken the influence of leadership on employee performance at the Secretariat General.

Keyword : Leadership, Work Culture, Motivation, Technology Acceptance, Employee Performance, Work Environment

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	10
1.3. Batasan Masalah	11
1.4. Rumusan Masalah	11
1.5. Tujuan Penelitian.....	11
1.6. Manfaat Penelitian.....	12
1.6.1. Manfaat Akademisi.....	12
1.6.2. Manfaat Organisasi.....	12
1.7. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1. Manajemen (<i>Grand Theory</i>).....	14
2.1.1. Fungsi Manajemen.....	14
2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia (<i>Middle Theory</i>)	15
2.3. Kinerja Pegawai.....	16
2.3.1. Indikator Kinerja.....	17
2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	17
2.4. Kepemimpinan	18
2.4.1. Fungsi Kepemimpinan.....	19
2.4.2. Kepemimpinan Transaksional dan Tranformasional.....	20
2.5. Budaya Kerja	21
2.5.1. Indikator Budaya Kerja.....	22
2.6. Motivasi	23
2.6.1. Indikator Motivasi	24
2.7. <i>Technology acceptance</i>	25
2.7.1. Peran Teknologi Informasi	25
2.8. Lingkungan Kerja	26
2.8.1. Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik	27
2.9. Penelitian Terdahulu.....	28
2.10. Kerangka Pemikiran	38
2.11. Hipotesis Penelitian	39
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1. Desain Penelitian	41
3.1.1. Metode Penelitian	41
3.1.2. Variabel Penelitian.....	41
3.1.3. Tempat dan Waktu Penelitian.....	42
3.1.4. Tahapan Penelitian.....	42
3.2. Populasi dan Sampel.....	43
3.2.1. Populasi	43
3.2.2. Sampel	43

3.3.	Tehnik Pengumpulan Data	44
3.3.1.	Data Primer	44
3.3.2.	Data Sekunder	44
3.3.3.	Skala Pengukuran	44
3.3.4.	Pengujian Instrumen Penelitian	45
3.4.	Operasional Variabel	46
3.5.	Teknik Analisis Data	50
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1.	Hasil Penelitian.....	53
4.1.1.	Karakteristik Responden.....	53
4.1.2.	Deskripsi Variabel Penelitian	55
4.2.	Analisis Model Penelitian dengan Metode PLS	63
4.2.1.	<i>Outer Model</i>	63
4.2.2.	<i>Inner Model</i>	69
4.2.3.	Uji Hipotesis	71
4.2.4.	Hasil Uji Pengaruh Langsung	73
4.2.5.	Uji Pengaruh Tidak Langsung dan Pemeriksaan Variabel Moderasi ...	75
4.3.	Pembahasan	76
4.3.1.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	76
4.3.2.	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	78
4.3.3.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	79
4.3.4.	Pengaruh <i>Technology Acceptance</i> Terhadap Kinerja Pegawai.....	80
4.3.5.	Lingkungan Kerja Memperkuat atau Memperlemah Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	81
4.3.6.	Lingkungan Kerja Memperkuat atau Memperlemah Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	82
4.3.7.	Lingkungan Kerja Memperkuat atau Memperlemah Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	83
4.3.8.	Lingkungan Kerja Memperkuat atau Memperlemah Pengaruh <i>Technology Acceptance</i> Terhadap Kinerja Pegawai.....	83
4.4.	Implikasi Penelitian	84
BAB V	KESIMPULAN	86
5.1	Kesimpulan.....	86
5.2	Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....		89

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Tabel Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3. 1. Tabel Skala Likert.....	45
Tabel 3. 2. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja.....	46
Tabel 3. 3. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan	47
Tabel 3. 4. Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Kerja.....	48
Tabel 3. 5. Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi.....	48
Tabel 3. 6. Kisi-kisi Instrumen Variabel Technology Acceptance	49
Tabel 3. 7. Kisi-kisi Instrumen Variabel Lingkungan Kerja.....	50
Tabel 4. 1. Karakteristik Responden	53
Tabel 4. 2. Statistik Deskriptif Jenis Kelamin	54
Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif Jenis Kelamin	54
Tabel 4. 4. Kriteria Pengukuran Deskripsi Variabel Penelitian	55
Tabel 4. 5. Deskripsi Jawab Responden Terhadap Kepemimpinan.....	55
Tabel 4. 6. Deskripsi Jawab Responden Terhadap Budaya Kerja	57
Tabel 4. 7. Deskripsi Jawab Responden Terhadap Motivasi	58
Tabel 4. 8. Deskripsi Jawab Responden Terhadap Technology Acceptance	59
Tabel 4. 9. Deskripsi Jawab Responden Terhadap Lingkungan Kerja	60
Tabel 4. 10. Deskripsi Jawab Responden Terhadap Kinerja Pegawai	61
Tabel 4. 11. Hasil Uji Convergent Validity Menggunakan Loading Factor	64
Tabel 4. 12. Hasil Uji Convergent Validity Menggunakan Loading Factor Setelah Menghapus B2, KP2 dan KP8	66
Tabel 4. 13. Nilai Discriminant Validity dari Cross Loadings	67
Tabel 4. 14. Hasil Average Variance Extracted.....	68
Tabel 4. 15. Hasil Composite Reliability	69
Tabel 4. 16. Hasil Cronbach's Alpha.....	69
Tabel 4. 17. Hasil R Square	70
Tabel 4. 18. Hasil Uji Pengaruh Langsung.....	74
Tabel 4. 19. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Kinerja Sekretariat Jenderal	3
Gambar 1. 2. Indeks Kesehatan Kementerian Keuangan.....	4
Gambar 1. 3. Penilaian Kepemimpinan	5
Gambar 1. 4. Penilaian Budaya Kerja.....	6
Gambar 1. 5. Penilaian Motivasi.....	8
 Gambar 2. 1 Model Penelitian	 39
 Gambar 3. 1. Model Kerangka Pemikiran Penelitian	 42
Gambar 3. 2. Tabel Isaac dan Michael.....	43
 Gambar 4. 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	 53
Gambar 4. 2. Responden Berdasarkan Usia.....	54
Gambar 4. 3. Outer Model	63
Gambar 4. 4. Outer Model Setelah Menghapus B2, KP2 dan KP8	65
Gambar 4. 5. Inner Model.....	70
Gambar 4. 6. Q Square.....	71
Gambar 4. 7. Tabel Titik Kritis Distribusi t.....	73

