

**PENGARUH *LEADERSHIP* DAN DESAIN ORGANISASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS DENGAN KULTUR
BERORIENTASI AKHLAK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
DI PT PERTAMINA (PERSERO)**

TESIS



FAJAR KRISTIANTO

2221021002

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
JUNI 2026**

**PENGARUH *LEADERSHIP* DAN DESAIN ORGANISASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS DENGAN KULTUR
BERORIENTASI AKHLAK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
DI PT PERTAMINA (PERSERO)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen**



FAJAR KRISTIANTO

2221021002

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
JUNI 2026**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Fajar Kristianto

NIM : 2221021002

Tanda Tangan :



Tanggal : 21 Juni 2026

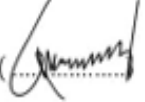
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Fajar Kristianto
NIM : 2221021002
Program Studi : Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh *Leadership* dan Desain Organisasi terhadap Produktivitas dengan Kultur Berorientasi AKHLAK sebagai Variabel Mediasi di PT Pertamina (Persero)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Okder Pendrian, S.TP., MM 

Penguji : Gunardi Endro, Ph.D. ()

Penguji : Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Juni 2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bakrie. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Dr. Okder Pendrian, S.TP., MM., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- 2) Pihak PT Pertamina (Persero) yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- 3) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
- 4) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juni 2026

Penulis

Fajar Kristianto

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fajar Kristianto
NIM : 2221021002
Program Studi : Manajemen
Jenis Tesis : Pengaruh *Leadership* dan Desain Organisasi terhadap Produktivitas dengan Kultur Berorientasi AKHLAK sebagai Variabel Mediasi di PT Pertamina (Persero)

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh *Leadership* dan Desain Organisasi terhadap Produktivitas dengan Kultur Berorientasi AKHLAK sebagai Variabel Mediasi di PT Pertamina (Persero).

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : Juni 2026

Yang menyatakan



(Fajar Kristianto)

Pengaruh *Leadership* dan Desain Organisasi terhadap Produktivitas dengan Kultur Berorientasi AKHLAK sebagai Variabel Mediasi di PT Pertamina (Persero)

Fajar Kristianto

ABSTRAK

Produktivitas sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis yang semakin kompleks. Dalam konteks organisasi modern, peningkatan produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan serta penerapan nilai-nilai budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *leadership* dan desain organisasi terhadap produktivitas pekerja di PT Pertamina (Persero) dengan Kultur Berorientasi AKHLAK sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada pekerja Pertamina. Populasi penelitian berjumlah 1.500 pekerja dengan jumlah sampel sebanyak 316 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dan teknik purposive sampling. Data penelitian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership* dan desain organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas pekerja. Selain itu, Kultur Berorientasi AKHLAK yang terdiri dari nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif terbukti berperan dalam memperkuat hubungan antara *leadership* dan desain organisasi terhadap produktivitas pekerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang efektif serta desain organisasi yang adaptif, yang didukung oleh internalisasi nilai-nilai AKHLAK, mampu meningkatkan produktivitas pekerja secara berkelanjutan di lingkungan Pertamina.

Kata kunci: *Leadership*, Desain Organisasi, Produktivitas, Kultur Berorientasi AKHLAK, Pertamina

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
UNGKAPAN TERIMA KASIH	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 <i>Leadership</i>	9
2.1.1 <i>Pengertian Leadership</i>	9
2.1.2 <i>Teori Kepemimpinan</i>	9
2.1.3 <i>Gaya Kepemimpinan</i>	10
2.1.4 <i>Pengaruh Kepemimpinan terhadap Organisasi</i>	11
2.2 <i>Desain Organisasi</i>	13
2.2.1 <i>Pengertian Desain Organisasi</i>	13

2.2.2 Elemen dan Prinsip Desain Organisasi	13
2.2.3 Jenis-jenis Desain Organisasi	14
2.3 Kultur	15
2.3.1 Pengertian Kultur	15
2.3.2 Elemen-Elemen Kultur	15
2.3.3 Pengertian Kultur Berorientasi AKHLAK	16
2.4 Produktivitas	17
2.4.1 Pengertian Produktivitas	17
2.4.2 Faktor - Faktor yang mempengaruhi Produktivitas	18
2.5 Penelitian Terdahulu	18
2.5.1 Pengaruh Leadership Terhadap Produktivitas	18
2.5.2 Pengaruh Desain Organisasi Terhadap Produktivitas	20
2.5.3 Pengaruh Kultur Terhadap Produktivitas	22
2.5.4 Pengaruh Variabel Lain Terhadap Produktivitas	23
2.5.5 Kultur Berorientasi AKHLAK sebagai Mediasi dan Moderasi	25
2.6 Kerangka Berpikir Penelitian	26
2.7 Hipotesis Penelitian	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Bentuk Penelitian	28
3.2 Metode Pengumpulan Data	28
3.3 Definisi dan Operasional Variabel Penelitian (jamet)	29
3.3.1 Definisi Variabel	29
3.3.2 Operasional Variabel	29
3.4 Populasi dan Sampel	31
3.4.1 Identifikasi Populasi	31
3.4.2 Identifikasi Sampel	32

3.5 Metode Analisis Data	33
3.5.1 <i>Smart PLS</i>	33
3.5.2 <i>Evaluasi Model</i>	33
3.5.3 <i>Uji Sobel</i>	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Hasil.....	38
4.1.1 <i>Analisis Deskriptif</i>	38
4.1.2 <i>Graphical Output</i>	56
4.1.3 <i>Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)</i>	60
4.1.4 <i>Pengujian Model Struktural (Inner Model)</i>	67
4.1.5 <i>Model of Fit</i>	71
4.1.6 <i>Uji Sobel</i>	72
4.2 Pembahasan.....	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Implikasi Manajemen.....	86
5.2 Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN	94
Lampiran 1. Kuisioner Penelitian	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 01 Produktivitas Tenaga Kerja RI Urutan ke-5 di Asia Tenggara	1
Gambar 1. 02 AKHLAK BUMN.....	3
Gambar 2.01 Kerangka Berpikir Penelitian	27
Gambar 4.01 Model Struktural Pengaruh Leadership dan Desain Organisasi Berorientasi AKHLAK terhadap Produktivitas melalui Kultur Berorientasi AKHLAK.....	58

DAFTAR TABEL

Tabel 2.01 Penelitian Terdahulu Pengaruh Leadership Terhadap Produktivitas ..	18
Tabel 2.02 Penelitian Terdahulu Pengaruh Desain Organisasi Terhadap Produktivitas	20
Tabel 2.03 Penelitian Terdahulu Pengaruh Corporate Culture Terhadap Produktivitas	22
Tabel 2.04 Penelitian Terdahulu Pengaruh Variabel Lain Terhadap Produktivitas	23
Tabel 2.05 Penelitian Terdahulu Kultur Berorientasi AKHLAK sebagai Mediasi dan Moderasi	25
Tabel 3.01 Operasional Variabel.....	29
Tabel 3.02 Evaluasi Outer Model (Evaluasi Measurement)	34
Tabel 3.03 Evaluasi Model (Evaluasi Model Struktural)	35
Tabel 4.01 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Tabel 4.02 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	38
Tabel 4.03 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	40
Tabel 4.04 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	40
Tabel 4.05 Karakteristik Responden Berdasarkan Level Jabatan	41
Tabel 4.06 Karakteristik Responden Berdasarkan Asal Direktorat	42
Tabel 4.07 Deskriptif Statistik Leadership.....	43
Tabel 4.08 Deskriptif Statistik Desain Organisasi	46
Tabel 4.09 Deskriptif Statistik Kultur Berorientasi AKHLAK	50
Tabel 4.10 Deskriptif Statistik Produktivitas	53
Tabel 4.11 Validitas Konvergen	60
Tabel 4.12 Average Variance Extracted (AVE)	62
Tabel 4.13 Fornell-Larcker Criterion.....	64
Tabel 4.14 Uji Reliabilitas	65
Tabel 4.15 R Square.....	67
Tabel 4.16 Effect Size	69
Tabel 4.17 Uji Hipotesis	70

Tabel 4.18 Model of Fit (MOF)	71
-------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.Kuesioner Penelitian.....	94
--------------------------------------	----