

**PENGARUH *LEADERSHIP*, *WORKLOAD* DAN *COMPANY CULTURE* TERHADAP
WORK PERFORMANCE DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

TESIS

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



Oleh :

ANISTIANA AMALIYATUS SHOLEHAH

NIM. 2420412020

**PROGRAM STUDI MAGISTER
MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN
BISNIS UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

2025

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anistiana Amaliyatus Sholehah

NIM : 2420412020

Prodi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa kerja ilmiah berupa tesis yang berjudul : *PENGARUH LEADERSHIP, WORKLOAD DAN COMPANY CULTURE TERHADAP WORK PERFORMANCE DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING*; adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut di muka hukum, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan tidak benar tersebut.

Jember, 09 Oktober 2025

Yang menyatakan



Anistiana Amaliyatus Sholehah

NIM. 2420412020

TESIS

PENGARUH *LEADERSHIP*, *WORKLOAD* DAN *COMPANY CULTURE* TERHADAP *WORK PERFORMANCE* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Oleh :

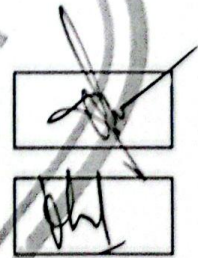
Anistiana Amaliyatus Sholehah

NIM. 2420412020

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Toni Herlambang, SE., MM

Dosen Pembimbing Pendamping : Dr. Feti Fatimah, SE., MM



PENGESAHAN

Tesis berjudul; Pengaruh *Leadership*, *Workload* dan *Company Culture* Terhadap *Work Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening, telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 09 Oktober 2025
Tempat : Universitas Muhammadiyah Jember

Nim Penguji

Dr. Anfalina Maryam Zakiyyah, S.E., M.Si

NPK : 1987052711503646

Anggota 1,

Dr. Toni Herlambang, SE., MM

NPK : 196902010603425

Anggota 2,

Dr. Feti Fatimah, SE., MM

NPK : 1979052510709622

Mengesahkan :

Dekan

Maheni Ika Sari, SE., MM

NIP : 197708112005012001

Ketua Program Studi

Dr. Budi Santoso, MM, M.Akun

NPK : 1973100911139340

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat kesehatan, pemahaman dan kasih-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Dalam kesempatan ini kami ucapkan banyak-banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini diantaranya :

1. Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, pengetahuan kesabaran dan segalanya. Terimakasih atas rahmat dan ridho serta kehendak-Nya saya bisa menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Dan salam rindu kepada Baginda Nabi Muhammad SWA karena berkat syafaat beliau saya diperbudah dalam menjalankan tugas ini.
2. Teruntuk kedua orang tua, Ibu saya tercinta Maftuhatul Ulum dan Bapak tercinta Muhammad Husaini. Terimakasih atas segala dukungan, doa dan perjuangan yang telah diberikan sampai saat ini.
3. Kepada suami tercinta Muhammad Sofyan Sauri. Terimakasih atas segala kepercayaan, dukungan, doa dan menemani perjuangan tugas ini hingga selesai.
4. Kepada saudara kandung saya Muhammad Rifaldi Firdaus dan Muhammad Fikri Albait Zakaria. Terimakasih telah memberikan dukungan untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Kepada keluarga besar saya, nenek, kakek, paman dan tante. Terimakasih telah membantu, memberikan dukungan dan masukannya selama saya mengerjakan tugas akhir, sehingga saya bisa menyelesaikannya.
6. Kepada dosen penguji saya yaitu Dr. Amalina Maryam Zakiyyah, S.E., M.Si. Terimakasih telah berkenan menguji tugas akhir saya.
7. Kepada dosen pembimbing saya yaitu Dr. Toni Herlambang, SE., MM dan Dr. Feti Fatimah, SE., MM. terimakasih telah sabar membimbing saya untuk menyelesaikan tugas akhir ini hingga memperoleh gelar Magister Manajemen.
8. Kepada teman-teman seperjuangan serta sahabat saya yaitu Nurul Rohmah, Wardatul Hasanah, Hikmatul Hosdiana dan Rohilatul Hasanah. Terimakasih atas segala dukungannya selama ini dan kasih sayang kalian selama kurang lebih 1,5 tahun.
9. Untuk almamater tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember. terimakasih telah menjadi tempat perjuangan saya selama ini.

MOTTO

Allah yang paling tahu cara terbaik melancarkan segala keinginan kita.
Bismillah lakukan saja segala niat baik yang ada, berdoa lalu serahkan hasilnya kepada Allah.
Tidak perlu pusing bagaimana nantinya, sebab Allah hanya butuh kita
percaya bahwa bersamanya akan baik-baik saja. Yakinlah!!!

Tidak ada perjuangan yang sia-sia. Sekecil apapun usahanya pasti ada hasilnya.
Bila ingin hasil yang lebih baik, perjuangkan pula dengan lebih baik.
Doa dan usaha, sungguhkan. Dirimu pasti bisa “menggenggam”
apa yang kamu harapkan

ketika engkau sudah berada di jalan yang benar menuju Allah, maka berlarilah.
Jika sulit bagimu, maka berlari kecilah. Jika kamu lelah, maka berjalanlah.
Jika itu-pun tidak mampu, marangkaklah. Namun jangan pernah
berbalik arah atau berhenti. (Imam As-Syafi'i)

Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan diri
mereka sendiri. (QS. Ar-Ra'd: 11)

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirabbil'aalamin, banyak nikmat yang Allah berikan tetapi sedikit sekali yang kita ingat. Segala puji hanya layak untuk Allah Tuhan seluruh alam atas segala berkah, rahmat, nikmat, taufik, hidayah serta inayah-Nya yang tiada terkira besarnya, sehingga penulis dapat, menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh *Leadership*, *Workload* dan *Company Culture* terhadap *Work Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening”.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember. Dalam penyusunan penulis tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu dengan sagala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Maheni Ika Sari, SE., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
2. Bapak Dr. Budi Santoso, MM., M.Akun selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Bapak Dr. Toni Herlambang, SE., MM selaku dosen Pembimbing Utama, karena keberhasilan membimbing saya dalam menyelesaikan tesis ini dengan baik.
4. Ibu Dr. Feti Fatimah, SE., MM selaku dosen Pembimbing Pendamping yang telah memberikan banyak ilmu, arahan, pengalaman dan kesabarannya dalam membimbing saya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen magister manajemen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
6. Kedua orang tua saya Ibu Maftuhatul Ulum dan Bapak Muhammad Husaini yang dengan penuh kesabaran serta ketulusan hati memberikan cinta, kasih sayang, dukungan, doa serta perjuangan selama awal perkuliahan hingga selesai.

7. Kepada suami tercinta saya Muhammad Sofyan Sauri yang dengan dukungan penuh kepercayaan dan doa serta perjuangannya dari awal menempuh jenjang magister hingga selesai.
8. Kepada seluruh karyawan Makmur Galaxy yang telah banyak membantu dan mendukung selama masa perkuliahan hingga selesai.
9. Kepada teman seperjuangan pasca sarjana. Terimakasih sudah menjadi teman suka dan duka selama hampir 1.5 tahun, teman tukar pikiran dan saling mendukung tentunya.
10. Dan untuk almamaterku tercinta, Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.

Darisanalah semua ilmu dan kesuksesan ini berawal, semoga semua ini memberikan sedikit kebahagiaan dan menuntun pada langkah yang lebih baik lagi. Walaupun penulis berharap isi dari tesis ini bebas dari kekurangan dan kesalahan, namun selalu ada yang kurang. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar tesis ini dapat lebih baik lagi. Akhir kata penulis berharap agar tesis ini bermanfaat bagi semua pembaca.

Jember, 09 Oktober 2025

Penulis,



Anistiana Amaliyatus Sholehah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN PENULIS	ii
PERSETUJUAN TESIS	iii
PENGESAHAN TESIS	iv
PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
ABSTRACT	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
2.1 Rumusan Masalah.....	6
3.1 Tujuan Penelitian	6
4.1 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS.....	8
2.1 <i>Grand Theory</i>	8
2.2 Kajian Teori	9
2.3 <i>Work Performance</i>	10
2.4 <i>Employee Engagement</i>	12
2.5 <i>Leadership</i>	13
2.6 <i>Workload</i>	15
2.7 <i>Company Culture</i>	16
2.8 Peneliti Terdahulu.....	17
2.9 Kerangka Konseptual.....	36
2.10 Hipotesis	37
2.10.1 <i>Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>work performance</i>	37
2.10.2 <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>work performance</i>	38

2.10.3	<i>Company culture</i> berpengaruh terhdap <i>work performance</i>	38
2.10.4	Pengaruh <i>leadership</i> terhadap <i>employee engagement</i>	39
2.10.5	Pengaruh <i>workload</i> terhadap <i>employee engagement</i>	39
2.10.6	Pengaruh <i>company culture</i> terhadap <i>employee engagement</i>	40
2.10.7	Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>work performance</i>	40
2.10.8	Pengaruh <i>leadership</i> terhadap <i>work performance</i> melalui <i>employee engagement</i> sebagai variabel intervening	41
2.10.9	Pengaruh <i>workload</i> terhadap <i>work performance</i> melalui <i>employee engagement</i> sebagai variabel intervening	41
2.10.10	Pengaruh <i>company culture</i> terhadap <i>work performance</i> melalui <i>employee engagement</i> sebagai variabel intervening	42
BAB III METODE PENELITIAN		43
3.1	Pendekatan Penelitian	43
3.2	Desain Penelitian.....	43
3.3	Definisi Operasional Variabel.....	44
3.3.1	Variabel Penelitian.....	44
3.3.2	Definisi Operasional	44
3.4	Prosedur Penelitian.....	49
3.5	Tempat Dan Waktu Penelitian.....	50
3.6	Populasi dan Sampel	50
3.6.1	Populasi.....	50
3.6.2	Sampel.....	51
3.7	Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.8	Instrumen Pengumpulan Data	54
3.9	Teknik Analisis Data.....	55
3.9.1	Uji <i>Outer Model</i>	56
3.9.2	Uji <i>Inner Model</i>	58
3.9.3	Uji Hipotesis	59
3.9.3.1	Uji Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	59
3.9.3.2	Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	60
3.9.3.3	Uji Efek Intervening	60
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		62
4.1	Profil Tempat Penelitian	62
4.1.1	Gambaran Umum Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember	62

4.2 Data Penelitian	64
4.2.1 Karakteristik Responden	64
4.2.2 Jenis Kelamin Responen	64
4.2.3 Usia Responden.....	65
4.2.4 Pendidikan Responden	66
4.2.5 Masa Kerja Responden	67
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	68
4.3.1 Variabel <i>Leadership</i> (X1)	68
4.3.2 Variabel <i>Workload</i> (X2).....	69
4.3.3 Variabel <i>Company Culture</i> (X3).....	70
4.3.4 Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z)	70
4.3.5 Variabel <i>Work Performance</i> (Y).....	71
4.4 Analisis Data.....	71
4.4.1 Uji <i>Outer Model</i>	71
4.4.1.1 Uji Validitas.....	72
4.4.1.2 Uji Reliabilitas	74
4.4.2 Uji <i>Inner Model</i>	76
4.4.3 Uji Hipotesis	78
4.4.3.1 <i>Path Coeficien</i>	80
4.4.3.2 <i>Specific Indirect Effect</i>	81
4.5 Pembahasan.....	82
4.5.1 Pengaruh X1 (<i>Leadership</i>) terhadap Y (<i>Work Performance</i>)	82
4.5.2 Pengaruh X2 (<i>Workload</i>) terhadap Y (<i>Work Performance</i>)	84
4.5.3 Pengaruh X3 (<i>Company Culture</i>) terhadap Y (<i>Work Performance</i>).....	85
4.5.4 Pengaruh X1 (<i>Leadership</i>) terhadap Z (<i>Employee Engagement</i>)	87
4.5.5 Pengaruh X2 (<i>Workload</i>) terhadap Z (<i>Employee Engagement</i>).....	88
4.5.6 Pengaruh X3 (<i>Company Culture</i>) terhadap Z (<i>Employee Engagement</i>).....	89
4.5.7 Pengaruh Z (<i>Employee Engagement</i>) terhadap Y (<i>Work Performance</i>).....	91
4.5.8 Pengaruh X1 (<i>Leadership</i>) terhadap Y (<i>Work Performance</i>) melalui Z (<i>Employee Engagement</i>) sebagai Variabel Intervening	92
4.5.9 Pengaruh X2 (<i>Workload</i>) terhadap Y (<i>Work Performance</i>) melalui Z (<i>Employee Engagement</i>) sebagai Variabel Intervening	94
4.5.10 Pengaruh X3 (<i>Company Culture</i>) terhadap Y (<i>Work Performance</i>) melalui Z (<i>Employee Engagement</i>) sebagai Variabel Intervening	95

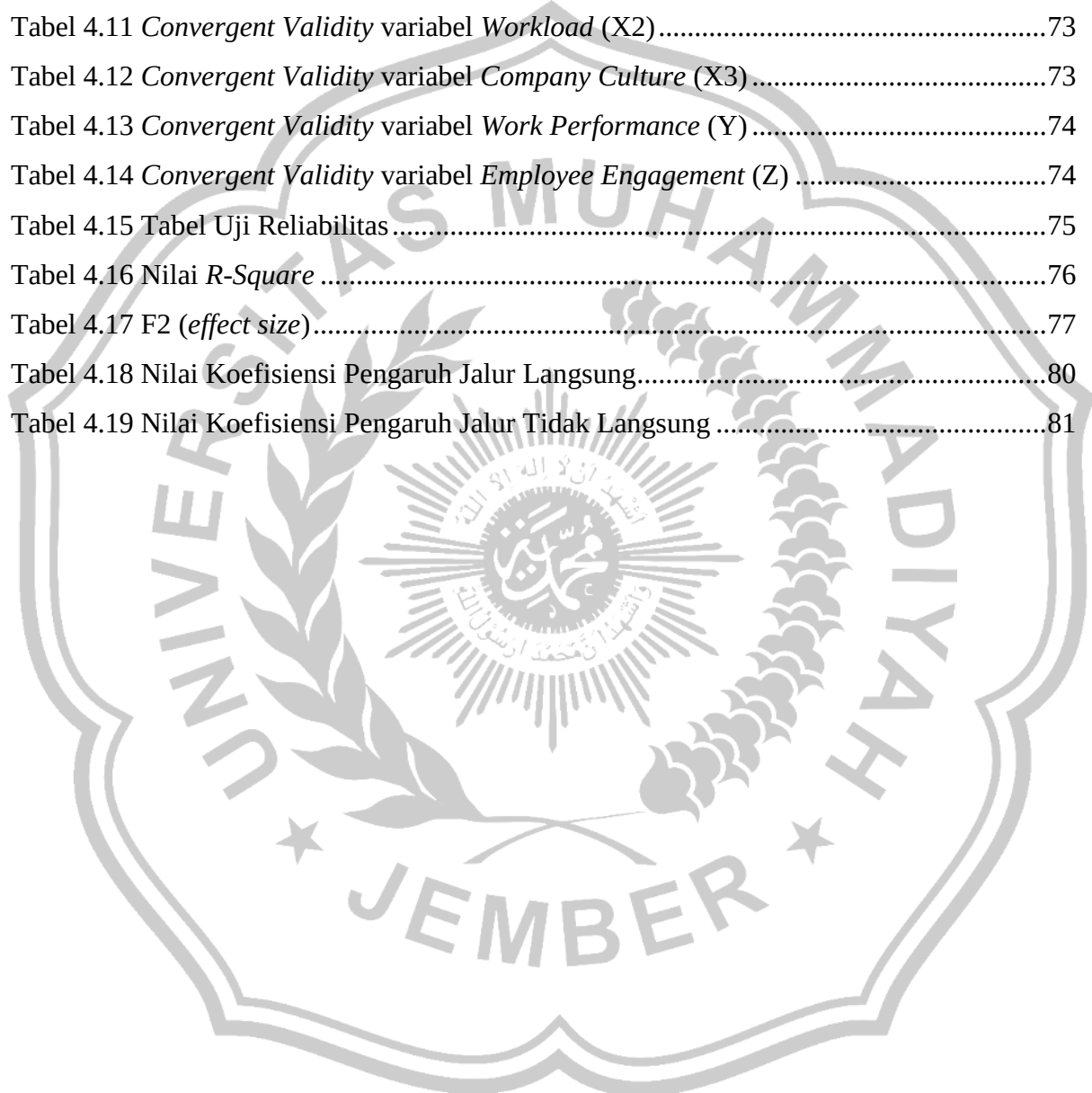
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Saran	99
5.3 Kontribusi Penelitian	101
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	102
DAFTAR PUSTAKA	103



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Permasalahan Kinerja Pegawai Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember	5
Tabel 2.1	Kinerja Karyawan	11
Tabel 2.2	Penelitian Novarianti Onih, Yunita Sari	18
Tabel 2.3	Penelitian Widayanto Tito.....	19
Tabel 2.4	Penelitian Qomariah.....	20
Tabel 2.5	Penelitian Qurniyati	21
Tabel 2.6	Penelitian Septyanti.....	22
Tabel 2.7	Penelitian Prastyo.....	23
Tabel 2.8	Penelitian Soelton <i>et al</i>	24
Tabel 2.9	Penelitian Aqsa, Syifa.....	25
Tabel 2.10	Penelitian Kurniawan.....	26
Tabel 2.11	Penelitian Burhan, Pujiharti and Meinalisa	27
Tabel 2.12	Penelitian Anniversary.....	28
Tabel 2.13	Penelitian Irwan <i>et al</i>	29
Tabel 2.14	Penelitian Suwandana and Dwipayanti.....	30
Tabel 2.15	Penelitian Bustani and Juniar.....	31
Tabel 2.16	Penelitian Kholifah, Violinda and Setiawati.....	32
Tabel 2.17	Penelitian Nursaid <i>et al</i>	33
Tabel 2.18	Penelitian Niswatin.....	34
Tabel 2.19	Penelitian Saputra, Eka Rian Mei	35
Tabel 3.1	Operasional Variabel Penelitian.....	49
Tabel 3.2	Struktur Pegawai se-Kecamatan Tempurejo.....	52
Tabel 3.3	Keterangan Skala Likert Kuisisioner	54
Tabel 4.1	Data Pegawai se-Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2025.....	65
Tabel 4.2	Data Pegawai se-Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember Berdasarkan Usia Tahun 2025	66
Tabel 4.3	Data Pegawai se-Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2025	67
Tabel 4.4	Data Pegawai se-Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2025.....	68

Tabel 4.5	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Leadership</i> (X1).....	69
Tabel 4.6	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Workload</i> (X2).....	69
Tabel 4.7	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Company Culture</i> (X3)	70
Tabel 4.8	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z)	70
Tabel 4.9	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Work Performance</i> (Y)	71
Tabel 4.10	<i>Convergent Validity</i> variabel <i>Leadership</i> (X1).....	72
Tabel 4.11	<i>Convergent Validity</i> variabel <i>Workload</i> (X2).....	73
Tabel 4.12	<i>Convergent Validity</i> variabel <i>Company Culture</i> (X3)	73
Tabel 4.13	<i>Convergent Validity</i> variabel <i>Work Performance</i> (Y)	74
Tabel 4.14	<i>Convergent Validity</i> variabel <i>Employee Engagement</i> (Z)	74
Tabel 4.15	Tabel Uji Reliabilitas.....	75
Tabel 4.16	Nilai <i>R-Square</i>	76
Tabel 4.17	<i>F2 (effect size)</i>	77
Tabel 4.18	Nilai Koefisiensi Pengaruh Jalur Langsung.....	80
Tabel 4.19	Nilai Koefisiensi Pengaruh Jalur Tidak Langsung	81



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.2 Penemu Teori atau Pengembang Teori	9
Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan.....	17
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	36
Gambar 3.1 Uji Model Intervening.....	61
Gambar 4.1 Uji Hipotesis	78



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Kuisisioner	114
Lampiran 2. Hasil Kuisisioner.....	120
Lampiran 3. Lembar Pengujian.....	126

