



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di PT. Mandom Indonesia Tbk Resource Unit)**

TESIS

UNIVERSITAS

MERCU BUANA

**MUHAMMAD ILHAM FUZULI
55116310035**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2018**



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di PT. Mandom Indonesia Tbk Resource Unit)**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS

MERCU BUANA

MUHAMMAD ILHAM FUZULI
55116310035

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2018**

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the influence of transformational leadership, organizational culture, and work motivation on employee performance of PT Mandom Indonesia Tbk. The sampling method used is proportional random sampling. From a population of 100 employees with a sample of 80 employees. The method of analysis used in this study is multiple linear regression. The results showed that transformational leadership, organizational culture, and work motivation together (simultaneously) have a significant effect on performance. Partially transformational leadership, and organizational culture have a significant positive effect on performance. Organizational culture and work motivation have a significant positive effect on performance.

Keywords : *transformational leadership, organizational culture, work motivation, employee performance*



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Mandom Indonesia Tbk. Metode sampling yang digunakan adalah proporsional random sampling. Dari populasi 100 karyawan dengan sampel sebanyak 80 karyawan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Secara parsial kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Mandom Indonesia Tbk. Resource Unit)

Bentuk Tesis : Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Muhammad Ilham Fuzuli

NIM : 55116310035

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 26 April 2018

Mengesahkan
Pembimbing



(Dr. Ahmad Badawi Saluy, SE., MM.)

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Prof. Dr. Didik J. Rachbini)



(Dr. Aty Herawati, M.Si.)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam tesis ini:

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Mandom Indonesia Tbk. Resource Unit)

Bentuk Tesis : Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Muhammad Ilham Fuzuli

NIM : 55116310035

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 15 Maret 2018

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi data dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya

Jakarta, 15 Maret 2018



Muhammad Ilham Fuzuli

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Alloh SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan Tesis ini dapat terselesaikan. Tesis ini merupakan persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta, dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Mandom Indonesia Tbk. Resource Unit)”**.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian karya ilmiah ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Didik J. Rachbini, sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Aty Herawati, M.Si., sebagai Ketua Program Studi Pascasarjana Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Ahmad Badawi Saluy, SE, MM., sebagai Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran dalam memberikan bimbingan, saran dan kritik yang membangun untuk penyusunan skripsi ini.
4. Prof. Dr. Masydzulhak Djamil Mz., SE., MM., sebagai Ketua Sidang, dan Dr. M. Ali Iqbal, M.Sc., sebagai Dosen Penguji pada sidang tesis, yang telah memberikan koreksi dan saran demi kesempurnaan tesis ini.
5. Seluruh dosen pengajar dan karyawan di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
6. Bapak Martin Malik sebagai HRD & GA General Manager dan Bapak Nugroho Sisbintoro sebagai HRD Manager serta seluruh Rekan-rekan di PT. Mandom Indonesia Tbk.

7. Orang tua yang telah memberikan dukungan, baik spirit dan materi, serta senantiasa mendoakan penulis sehingga tesis ini dapat selesai dengan lancar dan tepat waktunya.
8. Adik tercinta, Wening Khaerunnitsani, terima kasih untuk doa, semangat dan bantuannya.
9. Teman-teman Angkatan 2016 Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Kampus D Cibubur yang telah menjadi bagian hidup dari penulis atas keceriaan, suka dan duka serta kekompakannya.
10. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Dengan segenap kerendahan hati, penulis berharap semoga segala kekurangan yang ada pada tesis ini dapat dijadikan bahan pembelajaran untuk penelitian yang lebih baik di masa yang akan datang.

Jakarta, Maret 2018

Penulis

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR ISI

	Halaman
<i>ABSTRACT</i>	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	11
1.3. Pembatasan Masalah	12
1.4. Rumusan Masalah	12
1.5. Maksud Dan Tujuan Tesis	12
1.5.1. Maksud Tesis	12
1.5.2. Tujuan Tesis	13
1.6. Manfaat Dan Kegunaan Tesis	13
1.6.1. Manfaat Tesis	13
1.6.2. Kegunaan Tesis	14

BAB II. OBJEK PENELITIAN

2.1. Kajian Teori	15
2.1.1. Kepemimpinan Transformasional	15
2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan	15
2.1.1.2. Sifat Kepemimpinan	19
2.1.2. Budaya Organisasi	26

2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi	26
2.1.2.2. Fungsi Budaya Organisasi.....	28
2.1.3. Motivasi Kerja.....	32
2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	32
2.1.3.2. Teori Motivasi Kerja	36
2.1.4. Kinerja Karyawan.....	38
2.1.4.1. Pengertian Kinerja.....	38
2.1.4.2. Penilaian Kinerja	41
2.2. Penelitian Terdahulu	48
2.3. Kerangka Pemikiran.....	53
2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	53
2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	54
2.3.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	55
2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.....	56
2.4. Hipotesis.....	58

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian.....	59
3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	59
3.3. Populasi dan Sampel	61
3.4. Metode Pengumpulan Data	63
3.5. Analisis Deskriptif.....	64
3.6. Uji Instrumen.....	64
3.6.1. Uji Validitas Instrumen	64
3.6.2. Uji Reliabilitas Data	65
3.7. Uji Asumsi Klasik	65

3.7.1. Uji Multikolinearitas	66
3.7.2. Uji Heteroskedastisitas	66
3.7.3. Uji Normalitas	66
3.7.4. Uji Linearitas	67
3.8. Metode Analisis Data	67

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian	70
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	70
4.1.2. Karakteristik Responden	71
4.1.3. Statistik Deskriptif.....	75
4.1.3.1. Data Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	77
4.1.3.2. Data Variabel Budaya Organisasi	79
4.1.3.3. Data Variabel Motivasi Kerja	80
4.1.3.4. Data Variabel Kinerja.....	82
4.1.4. Pengujian Instrumen Penelitian.....	84
4.1.4.1. Uji Validitas	85
4.1.4.2. Uji Reliabilitas.....	88
4.1.5. Pengujian Asumsi Klasik	89
4.1.5.1. Uji Normalitas.....	90
4.1.5.2. Uji Multikolinearitas	92
4.1.5.3. Uji Linearitas.....	94
4.1.6. Teknik Analisis Data	95
4.1.6.1. Analisis Regresi Berganda	95
4.1.7. Pengujian Hipotesis	97
4.1.7.1. Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)	97
4.1.7.2. Uji Regresi Secara Parsial (Uji t test).....	98
4.1.7.3. Koefisien Determinasi (R^2)	100
4.1.7.4. Analisis Korelasi Antar Dimensi.....	101
4.1.7.4.1. Korelasi antar Dimensi Variabel	

Kepemimpinan Transformasional (X_1) Dengan Variabel Kinerja Karyawan (Y)	102
4.1.7.4.2. Korelasi antar Dimensi Variabel Budaya Organisasi (X_2) Dengan Variabel Kinerja Karyawan (Y)	104
4.1.7.4.3. Korelasi antar Dimensi Variabel Motivasi (X_3) dengan Variabel Kinerja Karyawan (Y)	107
4.2. Pembahasan	112
4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	112
4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	113
4.2.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	114
4.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan	116

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	118
5.2. Saran	119

DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	123
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	149

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Hasil Penyebaran Instrumen Kinerja Karyawan.....	6
Tabel 1.2. Hasil Penyebaran Instrumen Kepemimpinan.....	7
Tabel 1.3. Hasil Penyebaran Instrumen Budaya Organisasi	8
Tabel 1.4. Hasil Penyebaran Instrumen Motivasi Kerja	9
Tabel 1.5. Hasil Penelitian KPI.....	10
Tabel 2.1. Hasil Penelitian Relevan	48
Tabel 3.1. Variabel, Dimensi dan Indikator	60
Tabel 3.2. Jumlah Karyawan PT Mandom Indonesia Tbk.....	62
Tabel 3.3. Perhitungan Perolehan Sampel	63
Tabel 4.1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
Tabel 4.2. Data Responden Berdasarkan Jenis Usia	73
Tabel 4.3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan	74
Tabel 4.4. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
Tabel 4.5. Rangkuman Deskripsi Statistik.....	77
Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Skor Variabel X_1	77
Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Skor Variabel X_2	79
Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Skor Variabel X_3	81
Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Y	83
Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformatif	86
Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	86
Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja.....	87
Tabel 4.13. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	87
Tabel 4.14. Hasil Perhitungan Reliabilitas.....	89
Tabel 4.15. Uji Normalitas.....	90
Tabel 4.16. Uji Multikolinearitas	92
Tabel 4.17. Analisis Regresi Berganda	95
Tabel 4.18. Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)	97
Tabel 4.19. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	101

Tabel 4.20. Korelasi antar Dimensi.....	101
Tabel 4.21. Korelasi antar Dimensi Variabel X_1 dengan Y	102
Tabel 4.22. Korelasi antar Dimensi Variabel X_2 dengan Y	104
Tabel 4.23. Korelasi antar Dimensi Variabel X_3 dengan Y	107
Tabel 4.24. Korelasi Antar Variabel	110
Tabel 4.25. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis	112



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Konstelasi Masalah Penelitian.....	57
Gambar 4.1. Indentifikasi Jenis Kelamin	72
Gambar 4.2. Indentifikasi Usia Responden	73
Gambar 4.3. Indentifikasi Pendidikan Terakhir	74
Gambar 4.4. Indentifikasi Masa Kerja.....	75
Gambar 4.5. Histogram Kepemimpinan Transformasional.....	78
Gambar 4.6. Histogram Budaya Organisasi	80
Gambar 4.7. Histogram Motivasi Kerja	82
Gambar 4.8. Histogram Kinerja Karyawan.....	84
Gambar 4.9. Histogram Kurva Normal	91
Gambar 4.10. Scatterplot Kinerja Karyawan.....	93
Gambar 4.11. Normal P-Plot Kinerja Karyawan.....	94

U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Instrumen Penelitian	124
Lampiran 2. Data Penelitian.....	133
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas	135
Lampiran 4. Perhitungan SPSS	142
Lampiran 5. Tabel Rujukan.....	145



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA