



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI  
(STUDI KASUS PADA PT INDOSALUYU PRIMAJAYA)**



**MAFUD LIANSAH**

**55120120159**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2022**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI  
(STUDI KASUS PADA PT INDOSALUYU PRIMAJAYA)**

**TESIS**

**UNIVERSITAS**  
Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen

**MAFUD LIANSAH**

**55120120159**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2022**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT Indosaluyu Primajaya)

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah

Nama : Mafud Liansah

NIM : 55120120159

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 26 November 2022

Mengesahkan  
Pembimbing



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
(Dr. Irfan Noviandy Aulia, S.E., M.M., CHRP)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT Indosaluyu Primajaya)

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah

Nama : Mafud Liansah

NIM : 55120120159

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 26 November 2022

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis 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, 26 November 2022



(Mafud Liansah)

## **PERNYATAAN SIMILARITY CHECK**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Mafud Liansah  
NIM : 55120120159  
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

*“DAMPAK TRANSFORMASIONAL KEPEMIMPINAN SERTA BUDAYA ORGANISASI PADA KINERJA PT INDOSALUYU PRIMAJAYA: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”*,

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan system Turnitin pada tanggal 31/10/2022, didapatkan nilai persentase sebesar 15%.

Jakarta, 31 Oktober 2020

Administrator Turnitin

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
  
**Arie Pangudi, A.Md**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa berkat rahmat, berkat, dan penyertaan-Nya dalam pembuatan Tesis ini, sehingga Tesis yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI” dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Penyusunan Tesis ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan perkuliahan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada jenjang pendidikan Strata-2 pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Pada pembuatan penulisan Tesis ini, penulis tentunya mendapat banyak bantuan berharga, pengalaman berharga, bimbingan, dan dukungan baik secara materi maupun moril dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si, selaku Dekan FEB.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, selaku Kaprodi S-2 Manajemen dan sebagai dosen *Human Resource Research* serta Tesis yang telah memberikan banyak masukan, saran dan koreksi yang baik.

4. Dr. Irfan Noviandy Aulia, S.E, M.M, CHRP, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan, dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
5. Ibu Silvy Sabur, selaku *Owner* PT Indosaluyu Primajaya yang telah memberikan kesempatan untuk dapat melanjutkan pendidikan hingga jenjang Strata-2 dengan segala bantuan materil dan motivasi yang diberikan.
6. Kedua orang tua peneliti yang selalu memberikan do'a dan dukungan baik secara materil maupun moril.
7. Kepada Istri dan kedua anak penulis yang selalu sabar menghadapi kesibukan penulis di waktu dalam bekerja dan menuntut ilmu.
8. Bapak Alfin, Selaku *HR Manager* PT Indosaluyu Primajaya yang telah memberikan data untuk penulis dalam membuat penelitian serta menjadi rekan dalam berdiskusi, bertukar pikiran, dan memberikan alternatif - alternatif solusi.
9. Mas Yanto dan Mas Sahri, selaku senior Pascasarjana Magister Manajemen UMB yang dengan sabar membantu dan memberikan motivasi dukungan kepada penulis.
10. Kepada rekan - rekan reguler 2 Pascasarjana Magister Manajemen, khususnya Ibu Era yang telah membantu penulis dengan cara memberi dorongan lewat motivasi dan dukungan moril dalam penelitian ini.

11. Kepada semua pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu dimana telah mendukung penulis dalam tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Harapan penulis tentu saja agar kiranya penelitian ini dapat berguna bagi para pembaca dan mampu memberi sumbangsih dalam dunia pendidikan khususnya dalam kajian Sumber Daya Manusia.



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 26 November 2022

Mafud Liansah  
55120120159

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i></b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	9
1.3 Rumusan Masalah .....	11
1.4 Tujuan Penelitian .....	12
<b>BAB II</b>	<b>KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>
2.1 Kajian Teori .....	14
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional .....	14
2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional .....	14
2.1.1.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	16
2.1.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	17
2.1.2 Budaya Organisasi .....	18
2.1.2.1 Definisi Budaya Organisasi .....	18
2.1.2.2 Dimensi Budaya Organisasi .....	19
2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi .....	21
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	22
2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja .....	22

2.1.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja.....	24
2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	25
2.1.4 Kinerja Karyawan .....	25
2.1.4.1 Definisi Kinerja Karyawan.....	25
2.1.4.2 Dimensi Kinerja Karyawan .....	27
2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan .....	28
2.2 Penelitian Terdahulu .....	28
2.3 Pengembangan Hipotesis .....	34
2.3.1 Rerangka Pemikiran Penelitian .....	42
2.3.2 Hipotesis.....	43

### **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

3.1 Desain Penelitian.....	44
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	46
3.2.1. Definisi Naratif.....	46
3.2.2. Operasionalisasi Variabel.....	47
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian .....	49
3.3.1 Populasi .....	49
3.3.2 Sampel Penelitian .....	49
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	50
3.4.1 Teknik Pengumpulan Data .....	50
3.4.2 Jenis dan Sumber Data .....	50
3.4.3 Skala Pengukuran .....	51
3.5 Metode Analisis Data.....	52
3.5.1. Analisis Deskriptif.....	52
3.5.2. Uji Instrumen.....	52
3.5.2.1 Uji Validitas .....	52
3.5.2.2 Uji Reliabilitas.....	53
3.5.3 Analisis SEM-PLS .....	53
3.5.3.1 Model Pengukuran <i>Outer Model</i> .....	54
3.5.3.2 Model Pengukuran <i>Inner Model</i> .....	56

	3.5.3.3 Uji Hipotesis.....	58
	3.5.3.4 Analisis <i>Loading Factor</i> (LF) .....	58
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
	4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	59
	4.2 Statistik Deskriptif.....	63
	4.2.1 Deskripsi Responden .....	64
	4.2.2 Deskripsi Variabel .....	68
	4.3 Hasil Analisis Data.....	72
	4.3.1 Hasil Analisis <i>Partial Least Square</i> .....	72
	4.3.1.1 Hasil Uji Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	72
	4.3.1.2 Hasil Uji Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	85
	4.3.1.3 Hasil Uji Hipotesis.....	88
	4.3.1.4 Analisis <i>Loading Factor</i> (LF) .....	94
	4.4 Pembahasan .....	97
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
	5.1 Kesimpulan.....	106
	5.2 Saran.....	107
	DAFTAR PUSTAKA .....	110
	LAMPIRAN.....	117
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	141

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Produksi dan penjualan <i>commercial vehicle</i> tahun 2019 – 2021 .....	2
Tabel 1.2	Rekapitulasi target dan pencapaian pendapatan tahun 2019 – 2021 .....	3
Tabel 1.3	Hasil Wawancara Pra-Penelitian .....	3
Tabel 1.4	Hasil Evaluasi Kinerja Karyawan Tahun 2019-2021 .....	5
Tabel 1.5	Tabel hasil <i>pra-survey</i> variabel – variabel diduga .....	8
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	47
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel Budaya Organisasi .....	48
Tabel 3.3	Definisi Operasional Variabel Kepuasan Kerja .....	48
Tabel 3.4	Definisi Operasional Variabel Kinerja Karyawan .....	49
Tabel 3.5	Pengukuran Skala <i>Likert</i> .....	51
Tabel 4.1	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
Tabel 4.2	Karakteristik Berdasarkan Usia .....	65
Tabel 4.3	Karakteristik Berdasarkan Pendidikan .....	66
Tabel 4.4	Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja .....	67
Tabel 4.5	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	69
Tabel 4.6	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi .....	70
Tabel 4.7	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja .....	71
Tabel 4.8	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan .....	72
Tabel 4.9	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	74
Tabel 4.10	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi Kepemimpinan Transformasional .....	74
Tabel 4.11	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Budaya Organisasi .....	75
Tabel 4.12	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi Budaya Organisasi .....	76
Tabel 4.13	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Kepuasan Kerja .....	77
Tabel 4.14	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi Kepuasan Kerja .....	78
Tabel 4.15	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Kinerja Karyawan .....	79

Tabel 4.16 Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi Kinerja Karyawan.....	79
Tabel 4.17 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> pada tiap variabel .....	80
Tabel 4.18 Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity (Cross-loading)</i> .....	81
Tabel 4.19 Hasil Pengujian <i>Fornell Larcker</i> .....	83
Tabel 4.20 Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i> .....	84
Tabel 4.21 Hasil Uji Koefisien Jalur ( <i>Path Coefficient</i> ) .....	85
Tabel 4.22 Nilai <i>R-square (R2)</i> .....	86
Tabel 4.23 Hasil Pengaruh Langsung ( <i>Direct</i> ) dan Tidak Langsung ( <i>Indirect</i> )....	89
Tabel 4.24 Hasil <i>Loading Factor</i> Kepemimpinan Transformasional .....	95
Tabel 4.25 Hasil <i>Loading Factor</i> Budaya Organisasi .....	95
Tabel 4.26 Hasil <i>Loading Factor</i> Kepuasan Kerja.....	96
Tabel 4.27 Hasil <i>Loading Factor</i> Kinerja Karyawan .....	97



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Variabel yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan PT Indosaluyu Primajaya .....	6
Gambar 2.1 Rerangka Pemikiran Penelitian.....	42
Gambar 4.1 <i>Loading Factor</i> Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	73
Gambar 4.2 <i>Loading Factor</i> Variabel Budaya Organisasi .....	75
Gambar 4.3 <i>Loading Factor</i> Variabel Kepuasan Kerja.....	77
Gambar 4.4 <i>Loading Factor</i> Variabel Kinerja Karyawan .....	78
Gambar 4.5 Hasil Analisis Inner Model .....	89
Gambar 4.6 Hasil Nilai <i>Boostraping</i> .....	94



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian .....	117
Lampiran 2 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....	118
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian .....	119
Lampiran 4 Hasil Kuesioner .....	123
Lampiran 5 Analisa SEM-PLS .....	135
Lampiran 6 Hasil <i>Outer Model</i> .....	136
Lampiran 7 Hasil Pengujian <i>Fornell Larcker</i> .....	139
Lampiran 8 Hasil <i>Construct Reliability and Validity</i> .....	140
Lampiran 9 Hasil Analisis <i>Bootstraping</i> .....	140

