



**INOVASI BUDAYA ORGANISASI DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KINERJA DI UNIT BISNIS  
TUNG DESEM WARINGIN (TDW) GRUP**



**UNIVERSITAS  
ONGKY HOJANTO  
MERCU BUANA  
55120120134**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCUBUANA  
TAHUN 2023**



**INOVASI BUDAYA ORGANISASI DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KINERJA DI UNIT BISNIS  
TUNG DESEM WARINGIN (TDW) GRUP**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**  
**ONGKY HOJANTO**

**55120120134**

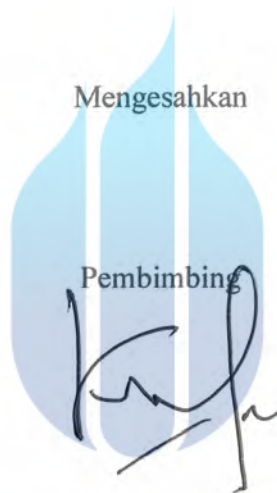
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCUBUANA  
TAHUN 2023**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Inovasi budaya organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja di Tung Desem Waringin (TDW) Grup  
Bentuk Tesis : Penelitian/~~Kajian Masalah Perusahaan~~  
Nama : Ongky Hojanto  
NIM : 55120120134  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal :

Mengesahkan

Pembimbing



(Dr. Kasmir, SE., MM)

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ketua Program Studi Magister Manajemen



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



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., MM)

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Inovasi budaya organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja di Tung Desem Waringin (TDW) Grup

Bentuk Tesis : Penelitian Kualitatif

Nama : Ongky Hojanto

NIM : 55120120134

Program : Magister Manajemen

Tanggal :

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, 31 Maret 2023



(Ongky Hojanto)

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

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

Nama : Ongky Hojanto  
NIM : 55120120134  
Program Studi : Magister manajemen

dengan judul

*“Coaching dan mentoring terhadap budaya perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja unit bisnis TDW Grup.”*, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal tgl/bln/thn, didapatkan nilai persentase sebesar 24. %.

Jakarta, 9 Januari..2023

Administrator Turnitin

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Arie Pangudi, A.Md

## KATA PENGANTAR

*“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change”* Charles Darwin

Kondisi pandemi, membuat perubahan dalam tatanan kehidupan pribadi dan bisnis, sehingga membutuhkan cara khusus untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Sehingga, dapat tumbuh dan berkembang di masa sulit. Hal inilah yang menjadi motivasi utama peneliti melakukan penelitian dengan judul Proses pembentukan budaya organisasi melalui *Coaching* dan *Mentoring* serta pengaruhnya terhadap kinerja unit bisnis di Tung Desem Waringin (TDW) Grup. Tentunya proses panjang yang dilalui oleh peneliti disebabkan karena bantuan, dorongan dan juga masukan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Kasmir, SE., MM, selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasihat-nasihat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
4. Staf dari TDW Grup, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
5. Teristimewa, kedua orang tua tercinta yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Sekiranya, tesis ini dapat menjadi bahan rujukan bagi perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan kinerja para stafnya melalui penanaman budaya penerusahan yang dilakukan dengan cara *coaching* dan *mentoring*.

Jakarta, 31 Maret 2023

Penulis



## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Rumusan Masalah .....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Kontribusi Penelitian .....	7
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
2.1 Kajian Teori .....	9
2.1.1 Kinerja .....	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	9
2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	10
2.1.2 Budaya Organisasi .....	17
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	17
2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	19
2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi .....	20
2.1.2.4 Tingkatan Budaya Organisasi .....	21
2.1.2.5 Tipe Budaya Organisasi .....	23
2.1.3.6 Cara Penyampaian Budaya Organisasi .....	24
2.1.3 <i>Coaching</i> .....	26



2.1.3.1	Pengertian <i>Coaching</i> .....	26
2.1.3.2	Jenis-Jenis <i>Coaching</i> .....	27
2.1.3.3	Manfaat <i>Coaching</i> .....	33
2.1.3.4	Keterampilan Seorang <i>Coach</i> .....	35
2.1.3.5	Persiapan Pelaksanaan <i>Coaching</i> .....	37
2.1.4	Mentoring .....	39
2.1.4.1	Pengertian Mentoring .....	39
2.1.4.2	Jenis-Jenis Mentoring .....	40
2.1.4.3	Manfaat Mentoring .....	43
2.1.4.4	Karakteristik Dan Keterampilan Seorang Mentor .....	45
2.2	Penelitian Terdahulu .....	48
2.3	Kerangka Pemikiran .....	54

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

3.1	Paradigma Penelitian .....	56
3.2	Desain/Strategi Penelitian .....	60
3.3	Definisi Konsep .....	64
3.4	Situasi Sosial .....	67
3.5	Informan Kunci .....	67
3.6	Metode Sampling .....	69
3.7	Metode Pengumpulan Data .....	70
3.8	Instrumen Penelitian .....	73
3.8.1	Paduan Wawancara .....	74
3.9	Uji Instrumen .....	78
3.10	Keabsahan Data .....	80
3.11	Metode Analisis Data .....	81
3.11.1	Koding Dalam NVivo .....	85
3.11.2	Nodes Dalam Nvivo .....	85
3.11.3	Cases dalam Nvivo dan Visualisasi Hasil Cases .....	87
3.11.4	Relationship dalam Nvivo dan Visualisasi Hasil	

Relationship .....	87
3.11.5 Visualisasi Hasil Dalam Nvivo .....	88
3.11.6 Text Search dan Word Frequency Query .....	88
3.11.7 Koefisien Pearson .....	89
 <b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	90
4.1.1 Lingkup Bidang Usaha .....	91
4.2 Analisa Data .....	95
4.2.1 Gambaran Umum Penelitian .....	95
4.2.2 Deskripsi Temuan Hasil Penelitian .....	96
 <b>BAB V. KESIMPULAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	131
5.2 Saran .....	132
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	 133
 <b>LAMPIRAN</b> .....	 139
 <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....	 320

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Reserch Gap .....	6
Tabel 2.1 Elemen Budaya Organisasi .....	22
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu dari Jurnal Internasional .....	48
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu dari Jurnal Nasional .....	51
Table 3.1 Perbedaan Aksioma antara Penelitian Kualitatf dan Kuantitatif.	63
Tabel 3.2 Waktu Penelitian .....	67
Tabel 3.3 Informan Kunci .....	69
Tabel 3.4 Protokol Wawancara .....	75
Tabel 3.5 Klasifikasi Nilai Koefisien Korelasi Pearson .....	89
Tabel 4.1 Hasil Analisis Korelasi Informan .....	97



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Kinerja Individu dan Kelompok terhadap Kinerja Organisasi .....	9
Gambar 2.2 Tingkat Budaya Organisasi .....	23
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir Peneliti .....	55
Gambar 3.1 Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif .....	83
Gambar 4.1 Efektifitas Penggunaan Zoom .....	98
Gambar 4.2 Wordtree Efektifitas Penggunaan Zoom .....	99
Gambar 4.3 Faktor Penyebab Staf Mengikuti Acara Secara Sukarela .....	100
Gambar 4.4 <i>Wordtree</i> Faktor Penyebab Staf Mengikuti Acara Secara Sukarela .....	101
Gambar 4.5 Wordtree Format Acara .....	102
Gambar 4.6 Pemahaman Budaya Organisasi Setelah Jumatan .....	108
Gambar 4.7 Wordtree Pemahaman Budaya Organisasi .....	109
Gambar 4.8 Pelaksanaan Budaya Organisasi Setelah Jumatan .....	110
Gambar 4.9 Wordtree Perubahan Sikap Personal Akibat Jumatan .....	111
Gambar 4.10 Pelaksanaan Budaya Organisasi Oleh Rekan Kerja .....	111
Gambar 4.11 Wordtree Pelaksanaan Budaya Organisasi oleh Rekan Kerja .	112
Gambar 4.12 Peningkatan Kinerja Pribadi .....	117
Gambar 4.13 Wordtree Peningkatan Kinerja Pribadi .....	119
Gambar 4.14 Peningkatan Kinerja Rekan Kerja .....	120
Gambar 4.15 Wordtree Peningkatan Kinerja Dari Rekan Kerja .....	121
Gambar 4.16 Peningkatan Kinerja Unit Bisnis .....	122
Gambar 4.17 Wordtree Peningkatan Kinerja Di Unit Bisnis .....	123
Gambar 4.18 Konsep Model Implementasi <i>Coaching</i> Dan <i>Mentoring</i> Terhadap Budaya Organisasi Yang Berdampak Pada Kinerja .	128

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Transkrip Wawancara Informan 1 .....	139
Lampiran 2.	Transkrip Wawancara Informan 2 .....	172
Lampiran 3.	Transkrip Wawancara Informan 3 .....	195
Lampiran 4.	Transkrip Wawancara Informan 4 .....	218
Lampiran 5.	Transkrip Wawancara Informan 5 .....	241
Lampiran 6.	Transkrip Wawancara Informan 6 .....	253
Lampiran 7.	Transkrip Wawancara Informan 7 .....	273
Lampiran 8.	Transkrip Wawancara Informan 8 .....	294
Lampiran 9.	Bukti Kegiatan Wawancara Informan 1 .....	304
Lampiran 10.	Bukti Kegiatan Wawancara Informan 2 .....	306
Lampiran 11.	Bukti Kegiatan Wawancara Informan 3 .....	308
Lampiran 12.	Bukti Kegiatan Wawancara Informan 4 .....	310
Lampiran 13.	Bukti Kegiatan Wawancara Informan 5 .....	312
Lampiran 14.	Bukti Kegiatan Wawancara Informan 6 .....	313
Lampiran 15.	Bukti Kegiatan Wawancara Informan 7 .....	314
Lampiran 16.	Bukti Kegiatan Wawancara Informan 8 .....	315
Lampiran 17.	Surat Keterangan Narasumber 1 .....	316
Lampiran 18.	Surat Keterangan Narasumber 2 .....	317
Lampiran 19.	Surat Keterangan Narasumber 3 .....	318
Lampiran 20.	Surat Keterangan Narasumber 4 .....	319
Lampiran 21.	Surat Keterangan Narasumber 5 .....	320
Lampiran 22.	Surat Keterangan Narasumber 6 .....	321
Lampiran 23.	Surat Keterangan Narasumber 7 .....	322
Lampiran 24.	Surat Keterangan Narasumber 8 .....	323