



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. KHMI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI**

**TESIS**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
**MASIYONO**  
**55120110048**

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



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. KHMI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

**MASIYONO  
55120110048**

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

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. KHMI dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi  
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Makalah Perusahaan  
Nama : Masiyono  
NIM : 55120110048  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal :

Mengesahkan  
Pembimbing



Dr. Aslam Mei Nur Widigdo, M.M.

UNIVERSITAS

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. Erna Sofriana Imaningsih, M.Si.



Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., M.M.

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. KIMI dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Makalah Perusahaan

Nama : Masiyono

NIM : 55120110048

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 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

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

Jakarta, 14-Jan-23



METERAI  
TEMPER  
Rp. 10000  
SERIAL NO. B4A00230030574

Masiyono

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

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

Nama : MASTYONO  
NIM : 55120110048  
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

**“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. KHMI dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi”**, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 22 Juli 2022, didapatkan nilai persentase sebesar 26 %.

Jakarta, 22 Juli 2022  
Administrator Turnitin

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
  
Arie Pangudi, A.Md

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. KHMI dengan Motivasi sebagai Variable Mediasi”. Tesis ini merupakan syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih banyak kepada Dr. Aslam Mei Nur Widigdo, MM. Selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, nasehat, bimbingan, serta semangat dalam penyusunan Tesis ini. Berkat bimbingan beliau, penulis dapat menyelesaikan dengan baik. Penulis ingin berterimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan Tesis ini, terutama kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah S.T, 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 Magister Manajemen, Pascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dosen Penguji yang telah banyak memberikan saran dan masukan.
5. Manajemen dan karyawan PT. KHMI, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
6. Seluruh dosen dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
7. Teristimewa untuk orang tua dan istri tercinta, dan anak-anak yang telah memberikan semangat, doa, dan dukungan moral dan material yang tiada hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, .....

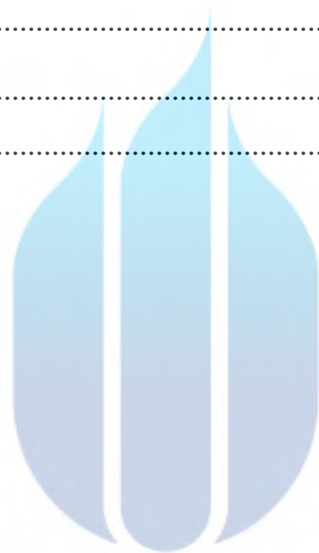
Masiyono

## DAFTAR ISI

Halaman

<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i> .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kontribusi Penelitian.....	7
1.4.1. Kontribusi Teoritis .....	7
1.4.2. Kontribusi Praktis .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b>	
2.1. Kajian Pustaka.....	9
2.1.1. Kinerja Karyawan .....	9
2.1.2. Budaya Organisasi .....	12
2.1.3. Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.1.4. Motivasi .....	20
2.2. Penelitian Terdahulu.....	24
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	32
2.4. Kerangka Konseptual .....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Desain Penelitian.....	42
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel .....	42
3.2.1. Definisi Variabel.....	43
3.2.2. Operasionalisasi Variabel .....	43
3.3. Populasi dan Sampel.....	45
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	46
3.4.1 Sumber Data .....	46
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.5 Metode Analisis Data .....	49
3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	51
3.5.2 Analisis Statistik Inferensial .....	52

3.5.3 Matriks Korelasi Antar Dimensi .....	61
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum .....	64
4.2. Statistik Deskriptif.....	66
4.3. Hasil Analisis Data.....	73
4.4. Pembahasan .....	103
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan.....	112
5.2. Saran .....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	118
<b>LAMPIRAN</b> .....	123



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Tingkat Keluaran Produksi PT. KHMI Periode 2016-2020 .....	2
Tabel 1.2. Hasil Pra-Survei .....	4
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran .....	44
Tabel 3.2. Alternatif Jawaban Angket Skala Likert .....	49
Tabel 3.3. Rule of Thumbs Uji Validitas dalam PLS .....	57
Tabel 3.4. Klasifikasi Cronbach's Coefficient Alpha .....	58
Tabel 3.5. Interpretasi GoF (Goodness of Fit Index) .....	61
Tabel 3.6. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	62
Tabel 3.7. Matriks Korelasi Antar Dimensi .....	63
Tabel 4.1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	67
Tabel 4.2. Deskripsi Jawaban Variabel Budaya Organisasi (X1).....	69
Tabel 4.3. Deskripsi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)..	70
Tabel 4.4. Deskripsi Data Pertanyaan Kuesioner Variabel Motivasi (Y1).....	71
Tabel 4.5. Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y2).....	72
Tabel 4.6. Nilai Outer Loading dari Variabel Budaya Organisasi (X1).....	77
Tabel 4.7. Nilai Outer Loading dari Dimensi Budaya Organisasi (X1).....	78
Tabel 4.8. Nilai Outer Loading Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)	79
Tabel 4.9. Nilai Outer Loading Dimensi Kepemimpinan Transformasional (X2)	80
Tabel 4.10. Nilai Outer Loading dari Variabel Motivasi (Y1).....	81
Tabel 4.11. Nilai Outer Loading dari Dimensi Variabel Motivasi (Y1).....	82
Tabel 4.12. Nilai Outer Loading dari Variabel Kinerja Karyawan (Y2).....	83
Tabel 4.13. Nilai Outer Loading dari Dimensi Kinerja Karyawan (Y2)	83
Tabel 4.14. Nilai Cross Loading Setiap Variabel dan Konstruk Model Penelitian	85
Tabel 4.15. Fornell-Larcker Criterion Model Penelitian .....	87
Tabel 4.16. AVE (Average Variance Extraction) Model Penelitian.....	88
Tabel 4.17. Nilai Composite Reliability dari Model Penelitian.....	89
Tabel 4.18. Nilai R-Square (R <sup>2</sup> ) dari Model Penelitian.....	90
Tabel 4.19. Nilai Path Coefficient, t-Statistics, dan P-Values.....	95
Tabel 4.20. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan tidak Langsung.....	95
Tabel 4.21. Nilai Indirect Effect.....	98
Tabel 4.22. Hasil Korelasi Antar Dimensi terhadap Motivasi.....	99
Tabel 4.23. Hasil Korelasi Antar Dimensi terhadap Kinerja Karyawan.....	101

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	41
Gambar 4.1. Model Nilai Antar Konstruk dan Dimensi Model Penelitian.....	74
Gambar 4.2. Model Nilai T-Statistik Antar Konstruk .....	75
Gambar 4.3. Nilai Outer Loading dari Variabel Budaya Organisasi (X1).....	77
Gambar 4.4. Nilai Outer Loading dari Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) .....	79
Gambar 4.5. Nilai Outer Loading dari Variabel Motivasi (Y1).....	81
Gambar 4.6. Nilai Outer Loading dari Variabel Kinerja Karyawan (Y2).....	83
Gambar 4.7. Model koef. jalur dan t Statistics Struktural Model Penelitian	94



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	123
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	129
Lampiran 3. Statistik Deskriptif.....	138
Lampiran 4. PLS Algorithm.....	140
Lampiran 5. PLS Bootstrapping.....	150
Lampiran 6. Matrik Korelasi Antar Dimensi.....	154



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA